Chapitre 8 :

Ressources Humaines

GUIDE

CATHOLIC RELIEF SERVICES

Photo de couverture : Le personnel du CRS et celui de l'Agence partenaire Caritas Haïti en session au bureau des Nations-Unis à Gonaives. Photo de David Snyder/CRS

© 2011 Catholic Relief Services – United States Conference of Catholic Bishops

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsdrequests@crs.org

Télécharger ce guide et autres publications du CRS au www.crsprogramquality.org.

TABLE DES MATIÈRES

Acronymes ..... **II**
Chapitre 8 : Ressources Humaines **1**
Diagramme des processus RH **2**
Objectif de ce guide **3**
Quelle fonction remplissent les Ressources Humaines ? **3**
Résumé **6**
Principes clés **7**
Processus professionnel RH 8.1 : dotation en personnel, recrutement et orientation **9**
Étape 8.1.1 – Ressources Humaines : plan de dotation en personnel 12
Étape 8.1.2 – Descriptions de postes 14
Étape 8.1.3 – Recrutement et embauche 16
Étape 8.1.4 – Orientation et intégration des nouveaux employés 22
Processus professionnels RH 8.2 : rémunérations et avantages **24**
Étape 8.2.1 – Créer une échelle de salaires générale 27
Étape 8.2.2 – Déterminer les propositions de salaire 30
Étape 8.2.3 – Déterminer les augmentations de salaire 32
Étape 8.2.4 – Instituer des avantages 35
Étape 8.2.5 – Pointage 38
Étape 8.2.6 – Administration de la paie 40
Processus professionnel RH 8.3 : gestion de la performance **42**
Étape 8.3.1 – Plan de performances et de perfectionnement 45
Étape 8.3.2 – Coaching et rétroaction 49
Étape 8.3.3 – Analyse et évaluation des données sur les performances 52
Étape 8.3.4 – Récompenses et reconnaissance 56
Étape 8.3.5 – Perfectionnement du personnel et apprentissage 59
Processus professionnel RH 8.4 : relations entre les employés **66**
Étape 8.4.1 – Établir un Code de Bonne Conduite 68
Étape 8.4.2 – Suivi de la satisfaction du personnel 71
Étape 8.4.3 – Résolution de conflit entre les employés 73
Étape 8.4.4 – Mettre en place des mécanismes de représentation et de protection de l'employeur et des droits des employés 75
Étape 8.4.5 – Garantir la confidentialité 77
Processus professionnel RH 8.5 : hygiène et sécurité du personnel **79**
Étape 8.5.1 – Sûreté et sécurité 82
Étape 8.5.2 – Hygiène du personnel 86
Étape 8.5.3 – Gestion des risques 88
Processus professionnel RH 8.6 : départs **90**
Étape 8.6.1 – Démission 92
Étape 8.6.2 – Retraite 94
Étape 8.6.3 – Contrat à durée déterminée 96
Étape 8.6.4 – Sur-effectif 98
Étape 8.6.5 – Licenciement motivé 100
Étape 8.6.6 – Décès 102
Liste de contrôle de conformité pour les RH **103**
Glossaire **110**
Références **114**
Annexe A : Modèle de formulaire de demande de personnel 116
Annexe B : Modèle de format de description de poste 117
Annexe C : Modèle de fiche de bilan d'entretien 118

Annexe D : Formulation et réception de commentaires 119
Annexe E : Liste de contrôle de rupture de travail pour résultats peu satisfaisants 121
Annexe F : Modèle d'évaluation des performances 122
Annexe G : Modèle de déclaration de confidentialité / d'acceptation des clauses 123
Annexe H : Conflits d'intérêts 125
Annexe I : Formation et plan d'apprentissage dans l'organisation 126

ACRONYMES

CV	Curriculum Vitæ
RH	Ressources Humaines
DP	Description de Poste
SGP	Système de Gestion de la Performance
SGRH	Société pour la Gestion des Ressources Humaines

CHAPITRE 8 : RESSOURCES HUMAINES

JIM STIPE/CRS

Au Pakistan, un animateur communautaire du CRS salue des refugiées Afghanes à la suite d'une réunion au Centre d'Informations et de Conseil Juridiques (Information and Legal Advice Centre), qui offre des services gratuits aux refugiés.

DIAGRAMME DES PROCESSUS RH

Dotation en personnel, recrutement et orientation

Processus 8.1

Avez-vous un processus que vous appliquez dans toutes vos décisions de nouvelle embauche, d'affectation et de promotion ?
-voir page 9

Rémunération, avantages et salaire

Processus 8.2

Vous basez-vous sur les meilleures pratiques pour la rémunération des employés ?
-voir page 24

Gestion de la performance

Processus 8.3

Aidez-vous vos employés à maintenir et améliorer leur niveau de performance ?
-voir page 42

Relations avec les employés

Processus 8.4

Existe-t-il des mécanismes garantissant le respect des droits de l'employé ?
-voir page 66

Hygiène et sécurité du personnel

Processus 8.5

Existe-t-il des politiques qui protègent les employés et minimisent les risques?
-voir page 79

Départs

Processus 8.6

Avez-vous défini des procédures pour tous les cas de départ d'un employé ?
-voir page 90

OBJECTIF DE CE GUIDE

Les organisations intéressées par le développement ou l'amélioration de leurs ressources humaines (RH), processus professionnels, procédures et politiques connexes utiliseront différemment les informations présentées dans ce guide, étant donné que les organisations ont des contextes et des besoins professionnels spécifiques qui exigent une « personnalisation » des systèmes de ressources humaines.

Ce guide de gestion des ressources humaines traite de la nécessité d'utiliser de bonnes pratiques professionnelles, de systématiser le processus RH, d'assurer une gestion efficace et efficiente des ressources RH, d'éviter la confusion et de garantir l'égalité de traitement de tous dans l'organisation.

QUELLE FONCTION REMPLISSENT LES RESSOURCES HUMAINES ?

La gestion des ressources humaines est la fonction organisationnelle qui traite des questions liées à toutes les personnes de l'organisation qui, individuellement et collectivement, contribuent à la réalisation des objectifs de l'organisation. Parmi ces questions, on peut citer la dotation en personnel, le recrutement, la rémunération et les avantages, la sécurité et le bien-être, la communication, la spiritualité, la motivation des employés, le développement et la croissance. Les activités de gestion RH sont principalement destinées à attirer, développer, retenir et assurer la transition des employés. Les employés sont les atouts les plus précieux de l'organisation ; la gestion des ressources humaines promeut et gère les politiques et procédures qui assurent que les membres du personnel ont les compétences, la motivation et les opportunités leur permettant de contribuer du mieux possible à la mission de l'organisation.

Dotation en personnel, recrutement et orientation

L'organisation doit planifier le type de personnel et les postes dont elle a besoin à court et long terme, en fonction de ses objectifs et plans d'action. Ce plan appuie les décisions de recrutement et aide les nouvelles recrues à s'intégrer dans la culture de l'organisation ; à inspirer la confiance, la collaboration et la motivation ; et à contribuer de manière efficace à la réalisation des objectifs de l'organisation. C'est ce processus qui permet d'intégrer les nouvelles recrues dans les systèmes, les structures, les politiques et le flux de communication de l'organisation.

Rémunération et avantages

L'objectif du système de rémunération et des avantages est de payer de manière équitable les employés pour le travail qu'ils réalisent. En offrant des salaires et des avantages compétitifs, l'organisation répond aux besoins des employés et peut ainsi les attirer et les retenir. La rémunération totale est un terme qui décrit l'ensemble des éléments de rémunération que l'organisation offre à un employé, y compris le salaire et autres avantages.

Hygiène et sécurité du personnel

Les procédures d'hygiène consistent à aider les employés à maîtriser des techniques d'auto-soin et à apporter des réponses institutionnelles au stress dans des environnements particulièrement difficiles. Les procédures de sécurité sont conçues pour éliminer les risques de décès, de blessure ou de maladie sur le lieu de travail ou dans l'exercice des tâches en dehors du site, et pour sécuriser et protéger tous les biens de l'organisation.

Gestion de la performance

La gestion de la performance est le processus par lequel l'organisation aide les employés à maintenir ou à améliorer les performances à partir d'une définition claire des attentes et besoins en perfectionnement, d'un coaching et perfectionnement continus et d'une évaluation des résultats. La gestion de la performance clarifie les résultats attendus, aide l'employé à perfectionner ses connaissances, compétences et attitudes, et le tient responsable de son travail et de sa conduite. Une bonne gestion de la performance est cruciale pour le succès d'une organisation et / ou d'un projet.

Relations avec les employés

Les organisations doivent veiller à ce que le lieu de travail soit un environnement positif et équitable, propice au travail. Elles doivent donc instaurer des mécanismes permettant de maintenir de bonnes relations entre l'employeur et les employés, et des mécanismes qui permettent aux employés d'exprimer leurs besoins et qui assurent que leurs droits sont protégés. En s'assurant que des pratiques de relations sociales sont en place, l'organisation peut plus rapidement, et de manière préventive, résoudre des problèmes difficiles liés par exemple aux doléances, à la détérioration du moral du personnel ou aux mauvaises relations entre les membres du personnel.

Départs

Le processus de rupture de contrat d'un employé varie en fonction des motifs de la rupture. Le départ d'un employé doit être traité avec le plus grand soin, surtout lorsque c'est l'employé qui prend la décision de mettre fin à la relation de travail. L'organisation doit s'assurer que le processus respecte les droits de chaque personne concernée.

Gestion des heures et administration de la paie

En gérant les heures de travail et l'administration de la paie, le service RH fournit à la division / service des finances des informations précises et pertinentes sur le temps de travail et de présence des employés, et sur les changements du statut de l'emploi, les taux de rémunération, les retenues, etc. Ces informations seront exploitées par la division / service des finances pour préparer et exécuter le paiement des salaires.

Politiques et procédures relatives au personnel

Les politiques et procédures relatives au personnel définissent les pratiques et processus RH en vigueur dans l'organisation et les droits, rôles et responsabilités des employés. Le RH pilote le développement de ces politiques et procédures après une analyse minutieuse des exigences de la législation locale. Une fois approuvées par la haute direction, les politiques doivent être communiquées et expliquées à tous les employés et être appliquées de manière cohérente. Ce guide ne contenant pas une section distincte consacrée aux politiques et procédures relatives au personnel, tous les processus qui y sont décrits fournissent des conseils aux organisations pour les aider à développer leurs propres politiques.

RÉSUMÉ

La fonction RH couvre de nombreux domaines différents, chacun de ces domaines impliquant divers processus et activités. Bien que la gestion RH soit une tâche complexe, ce guide définit et décrit les divers processus RH qui doivent être considérés comme les meilleures pratiques permettant aux organisations d'exécuter les principales composantes de la fonction RH.

S'il est vrai qu'une organisation n'a pas nécessairement besoin d'avoir une division / un service RH, elle doit cependant avoir un personnel dont les responsabilités sont associées à la fonction des ressources humaines. Ce guide de gestion RH définit le poste de responsable / représentant RH comme le seul rôle RH de l'organisation ; les organisations définissent des titres de fonctions et les responsabilités qui s'y rattachent, et des rôles supplémentaires en fonction de leurs besoins spécifiques. La répartition des responsabilités de chaque composante de la fonction RH varie dans les organisations en fonction de facteurs tels que la taille de l'organisation, le budget et la structure de l'organisation, et de la décision de la direction de sous-traiter certaines activités. Quel que soit le cas de figure, la haute direction doit s'assurer qu'un minimum d'éléments clés de toutes les composantes de la fonction RH est exécuté d'une manière ou d'une autre.

PRINCIPES CLÉS

À l'instar de tout domaine fonctionnel, les ressources humaines sont guidées par des principes. Ces principes décrivent les normes de qualité de la performance des systèmes et processus RH. Ils indiquent également l'environnement organisationnel dans lequel s'exerce la fonction RH. En plus, ils assurent que la direction de l'organisation définisse les politiques et procédures appropriées en matière de contrôle interne. La direction s'assure périodiquement que les processus appropriés fonctionnent correctement et elle contrôle et gère les risques auxquels l'organisation est exposée. Enfin, la fonction HR s'assure que des systèmes de contrôle interne efficaces sont en place pour ramener ces risques à un niveau acceptable. Par ailleurs, les principes directeurs de la fonction RH permettent aux organisations de s'assurer que leurs employés sont rendus autonomes, motivés et engagés à réaliser pleinement leur potentiel et à contribuer ainsi au succès général de l'organisation.

Lors de l'institution de la fonction RH dans une organisation, il convient d'observer les principes clés suivants :

- **Engagement de la haute direction :** l'engagement de la haute direction est essentiel pour associer des systèmes et processus RH complets à la mission et à la stratégie de l'organisation. Les systèmes et processus doivent être institués dans l'organisation et être appliqués de manière cohérente afin de contribuer au succès de l'organisation.
- **Respect des exigences légales locales et des réglementations des donateurs :** les organisations doivent s'assurer que tous les systèmes et processus RH respectent les exigences légales locales et les réglementations des donateurs. Ceci permet de protéger l'organisation des responsabilités qui pourraient affecter le moral du personnel, la réputation et l'existence de l'organisation.
- **Un lieu de travail juste et équitable :** un lieu de travail juste et équitable affirme la dignité de chaque employé dans une organisation. Il permet de s'assurer que tous les employés sont traités de la même manière, indépendamment de leur race, couleur, religion, sexe, nationalité, infirmité ou handicap, ou de leur niveau dans la structure de l'organisation. Les caractéristiques d'un lieu de travail juste et équitable incluent l'application cohérente des processus professionnels et politiques RH, une rémunération et des avantages équitables pour tous les employés, un environnement de travail sûr et sain, et l'égalité des chances en matière de reconnaissance, d'apprentissage et de développement.

DAVID SNYDER/CRS

Des paysans du Guatemala écoutent des partenaires du CRS qui leur expliquent une méthode de culture visant à réduire la perte des sols.

- **Communication :** chaque organisation doit mettre en place des mécanismes garantissant une communication claire, ouverte et directe entre tous les membres du personnel, à tous les niveaux de l'organisation. Des mécanismes de rétroaction doivent être mis en place, du plus haut niveau de l'organisation vers le plus bas niveau, et vice-versa, pour assurer, le cas échéant, l'échange d'informations exactes, cohérentes et pertinentes. De tels mécanismes permettent aux employés d'accéder aux informations dont ils ont besoin pour réaliser leur travail correctement, et leur donnent la possibilité d'avoir un droit de parole dans les décisions qui les affectent.
- **Confidentialité :** la plupart des informations relatives aux activités RH sont de nature confidentielle et doivent être traitées comme telles. Il est considéré comme contraire à l'éthique de divulguer certains types d'information RH à des personnes ou entités autres que celles qui sont autorisées à accéder à de telles informations. Tout manquement à ce principe peut exposer l'organisation à des risques et engager sa responsabilité.

PROCESSUS PROFESSIONNEL RH 8.1 : DOTATION EN PERSONNEL, RECRUTEMENT ET ORIENTATION

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Des processus de dotation en personnel et de recrutement rigoureux associés à un processus d'orientation tout aussi rigoureux permettent d'assurer une transition en douceur vers un nouveau poste ou une nouvelle organisation et aideront les nouveaux employés à intégrer l'environnement de travail et la culture de l'organisation. Avec de tels processus en place, il est très probable que les besoins des employés seront satisfaits et qu'ils pourront être performants dans leur nouveau poste.

La dotation en personnel et le recrutement constituent le système officiel appliqué à toutes les décisions de nouvelle embauche, d'affectation et de promotion. Un système de dotation en personnel et de recrutement performant doit être équitable et transparent, ce qui permet de s'assurer que les candidats sont embauchés sur la base des compétences, de l'expérience, de la certification, de la formation et d'autres qualifications. En mettant en œuvre un système de dotation en personnel et de recrutement équitable et transparent, une organisation prend des mesures concrètes pour s'assurer que la diversité est valorisée et qu'un candidat ou employé n'est pas discriminé par rapport à son âge, sa race, sa religion, son ethnie, son sexe ou son handicap.

Un recrutement efficace assure que les organisations ont le bon personnel, au bon poste et au bon moment. Le but est d'embaucher ou de donner une promotion au personnel ayant des compétences et qualifications qui contribuent à la réalisation des objectifs et de la mission de l'organisation. Un bon processus attire des candidats internes et externes qualifiés parmi lesquels sera choisi le candidat dont le profil correspond le mieux au poste. « Il est nécessaire de réunir le bon nombre de candidats, mais cela ne suffit pas. La qualité des candidats est le facteur important dans la réalisation des objectifs de recrutement ».

Les avantages d'avoir dans une organisation un système de dotation de personnel et de recrutement clair et puissant sont les suivants :

- des candidats qualifiés et compétents sont embauchés ;
- par le développement d'un plan de dotation de personnel, l'organisation dispose d'un nombre et d'une qualité adéquats de personnel pour mener à bien la mission de l'organisation et réaliser des objectifs stratégiques et les plans des programmes ;

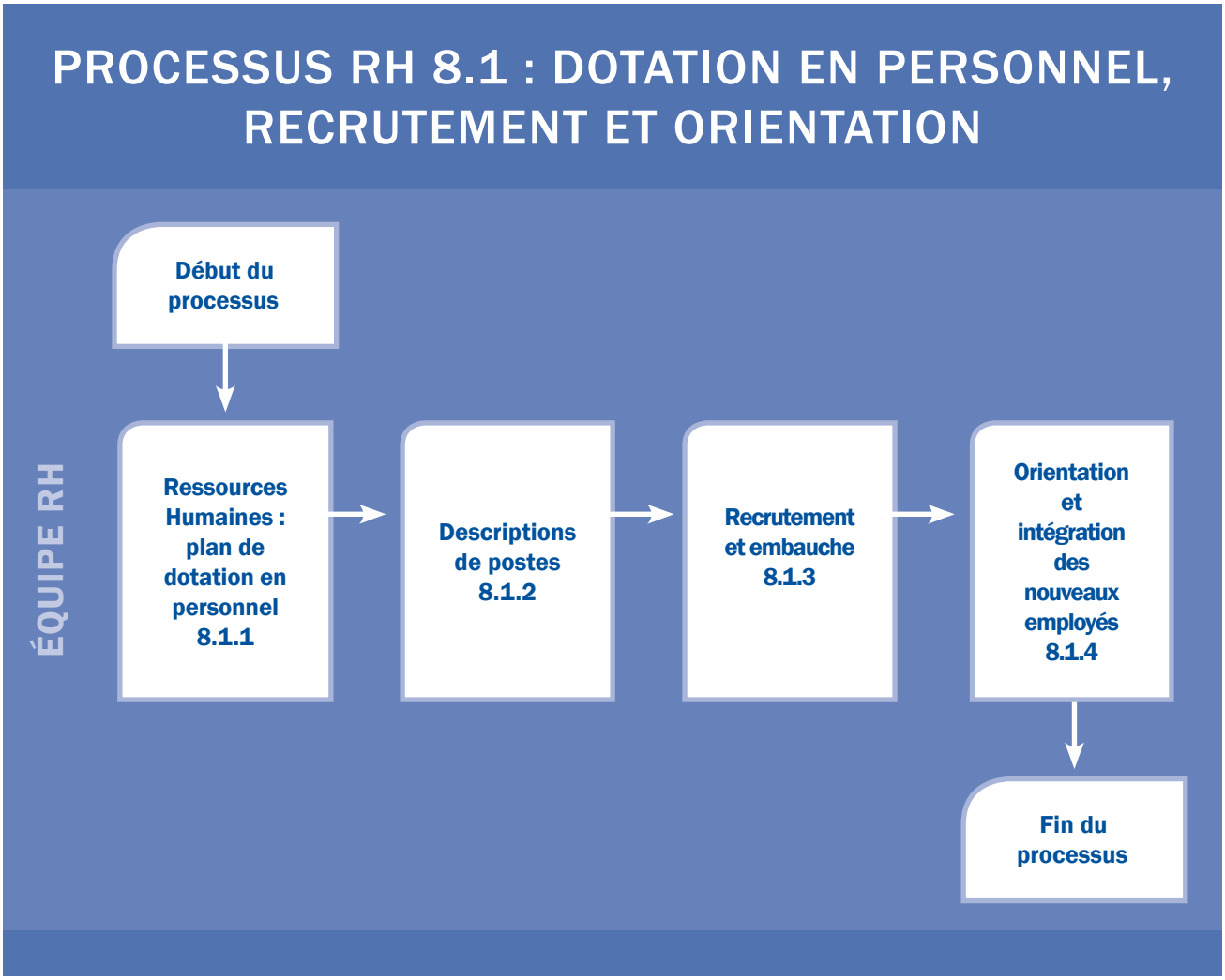
- l'organisation, par l'application du plan de dotation en personnel, peut déterminer plus facilement les manques en dotation de personnel ;
- les employés sont incités à optimiser les opportunités de carrière au sein de l'organisation plutôt que de la quitter pour rechercher des opportunités à l'extérieur ;
- il est possible d'empêcher l'embauche d'une mauvaise personne à un poste. En conséquence, il s'agit d'éviter les « erreurs de sélection susceptibles d'affecter négativement le plan de gestion du capital humain de l'organisation, ainsi que le moral de l'entreprise, la gestion du temps, les budgets de formation, la productivité et la rentabilité » ;
- les pratiques discriminatoires à l'embauche sont évitées, réduisant ainsi la responsabilité.

Consultez systématiquement la législation locale lors d'institution de systèmes de recrutement.

Un programme d'orientation présente les avantages suivants :

- Il existe une moindre confusion dans les tâches, les structures de subordination et les attentes, du fait de la baisse des taux de rotation des employés.
- L'efficacité des tâches et leur impact sont accrus.
- La connaissance de l'histoire, de la mission, de la vision, des valeurs, des priorités, des objectifs et du travail de l'organisation est renforcée, ce qui aide l'employé à s'identifier à son nouvel employeur.
- L'intégration et la socialisation de l'employé dans la culture de l'organisation est prise en charge, ce qui crée un sentiment d'appartenance.
- L'orientation génère une attitude optimiste à l'égard de l'organisation.
- On observe une réduction de l'anxiété chez le nouvel employé.
- L'orientation définit les résultats attendus.
- Le programme fournit une référence d'informations pertinentes, réduisant ainsi la phase d'apprentissage associée à un nouveau poste.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 8.1.1 – RESSOURCES HUMAINES : PLAN DE DOTATION EN PERSONNEL

NOM DE L'ÉTAPE	RESSOURCES HUMAINES : PLAN DE DOTATION EN PERSONNEL
Numéro de l'étape	8.1.1
Ressources	• Objectifs organisationnels et plans d'action • Besoins dans les secteurs programmatiques • Budget disponible
Résultats	Ressources Humaines : plan de dotation en personnel
Rôle organisationnel	Responsable / délégué RH, directeur de l'organisation
Points d'intégration	• Division / service des finances • Division / service de la programmation
Résumé	L'organisation établit d'abord un plan de dotation en personnel qui tient compte des objectifs et plans d'action de l'organisation et des besoins dans les secteurs programmatiques. Le service des finances est ensuite sollicité pour sa connaissance du budget disponible. Enfin, un plan de dotation en personnel est mis en place. L'objectif d'un plan de dotation en personnel est de prévoir les besoins pendant une période définie, généralement une année. Le plan de dotation en personnel permet à l'organisation de planifier à l'avance les ressources nécessaires pour le recrutement et l'embauche de personnel correspondant aux postes spécifiés dans le plan. Un plan de dotation en personnel ne nécessite pas systématiquement l'embauche de personnel externe à l'organisation. Des réaménagements et des promotions internes de personnel sont également possibles.

Le plan de dotation en personnel des ressources humaines est mis en œuvre, évalué et appliqué pour une planification stratégique à long terme (une année). L'organisation utilise la planification des ressources humaines pour s'assurer qu'elle n'est ni en sureffectif, ni en sous-effectif.

Il est très important pour l'organisation de planifier le type de personnel et les postes dont elle a besoin à court et long terme, en fonction des objectifs et plans d'action de l'organisation. La disponibilité des budgets, l'introduction de nouveaux secteurs programmatiques et d'autres facteurs renseignent le plan de dotation en personnel.

Lorsqu'un membre de l'organisation souhaite embaucher un nouveau membre du personnel, il / elle soumet généralement cette demande sous la forme d'une demande de personnel. Les informations figurant sur la demande de personnel sont vérifiées par rapport au plan de dotation en personnel pour confirmer que le poste supplémentaire ou de remplacement est conforme au plan général de l'organisation pour l'année en cours. Reportez-vous à l'annexe A pour découvrir un modèle de formulaire de demande de personnel.

ÉTAPE 8.1.2 – DESCRIPTION DE POSTES

NOM DE L'ÉTAPE	DESCRIPTIONS DE POSTES
Numéro de l'étape	8.1.2
Ressources	Plan de dotation en personnel du RH
Résultats	Document de description de poste
Rôle organisationnel	Responsable / délégué RH, supérieur hiérarchique direct, responsable de l'embauche
Points d'intégration	S.O
Résumé	Le responsable / délégué RH, le supérieur hiérarchique direct ou le responsable de l'embauche, selon le cas, préparent une description de poste détaillée pour chaque poste à pourvoir. La description de poste indique les responsabilités, les qualifications et les compétences requises, les relations de subordination et d'autres aspects importants du poste en fonction de la stratégie, des objectifs et des plans de l'organisation.

Sur la base du plan de dotation en personnel, du nouveau développement organisationnel et des besoins programmatiques, l'organisation prend la décision d'embaucher du personnel.

Une description de poste bien rédigée permet à l'organisation de fixer des critères de sélection pour s'assurer que seuls les candidats ayant la formation et l'expérience requises seront pris en compte. Le développement des descriptions de postes pour les nouveaux postes rend plus facile la définition de critères de sélection et l'évaluation des candidats. Une fois le bon candidat embauché, la description de poste devient un précieux outil de gestion qui permet de fixer les résultats attendus, d'évaluer les performances et d'identifier les besoins en perfectionnement et apprentissage du personnel, et les approches (se reporter à l'***Étape 8.3 : Gestion de la performance***). En concertation avec l'employé, le supérieur hiérarchique direct revoit de temps en temps les descriptions de postes. Il incombe aux supérieurs hiérarchiques directs et aux employés de réviser les descriptions de postes pour les actualiser et les rendre pertinentes.

Les descriptions de postes doivent être conçues en fonction du profil des employés recherchés. Il existe deux types d'employés : les employés permanents et les employés temporaires. Les employés temporaires incluent les « intérimaires » (floaters), les travailleurs intermittents et les travailleurs saisonniers. Généralement, le Code Local du Travail définit les différents types d'emploi ; l'organisation doit se conformer à ces définitions.

Veuillez noter que les entrepreneurs individuels ne sont pas des employés de l'organisation. Ils fournissent à l'organisation des services spécialisés dans des domaines tels que la gestion des données de projet, l'administration des données, l'évaluation, la consultation, l'informatique et le nettoyage. La relation entre un entrepreneur individuel et l'organisation est définie dans un contrat ou un accord qui est différent de la relation d'un contrat de travail définie par la législation locale. Les entrepreneurs individuels ne sont pas régis par les systèmes RH, les politiques et les procédures de l'organisation. Ils ne sont pas engagés dans une relation supérieur hiérarchique-subordonné avec un personnel quelconque de l'organisation. Cependant, le contrat doit désigner clairement la personne de contact entre l'organisation et l'entrepreneur. Le contrat / accord doit soit définir, soit faire référence au cahier des charges décrivant la nature des services, les réalisations à accomplir, le délai dans lequel le travail sera exécuté et la manière dont les réalisations seront contrôlées et vérifiées. L'organisation doit s'assurer de la conformité à la législation fiscale locale concernant le règlement des entrepreneurs individuels, et retenir les taxes et autres déductions obligatoires. Reportez-vous au Chapitre 7 : obtenir de plus amples informations sur les contrats de services.

ÉTAPE 8.1.3 – RECRUTEMENT ET EMBAUCHE

NOM DE L'ÉTAPE	RECRUTEMENT ET EMBAUCHE 8.1.3
Numéro de l'étape	8.1.3
Ressources	• Avis de vacance de poste • Dossier de demande d'emploi et pièces justificatives • Entretien • Tests et vérification du parcours des candidats finalistes • Offres d'emploi
Résultats	L'offre d'emploi est acceptée par le candidat le plus qualifié.
Rôle organisationnel	Responsable / délégué RH, supérieur hiérarchique direct, responsable de l'embauche
Points d'intégration	Division / service des finances – paie
Résumé	Le processus de l'embauche est la partie principale du processus de recrutement. Informez des groupes de candidats internes et externes de la vacance du poste en publiant l'avis sur des tableaux d'affichage, dans des bulletins d'information envoyés par courrier électronique, dans des médias, etc. Une fois que l'organisation a identifié un groupe de candidats qualifiés, le processus de sélection implique l'analyse de leur dossier de candidature, l'entretien, le test et la vérification de leur parcours et l'offre d'emploi.

L'organisation peut choisir de rechercher des candidats en interne ou de faire appel à des candidats externes à partir d'une réserve de main d'œuvre générale. La pertinence de l'approche dépend des besoins, de la culture et de la stratégie de l'organisation. La décision de procéder à un recrutement en interne sera basée sur la volonté de l'organisation d'offrir des opportunités de promotion à son personnel. Si la culture et la stratégie de l'organisation consistent à publier d'abord en interne l'avis de vacance de poste, un tel choix offre alors au personnel actuel une opportunité de promotion professionnelle. (Pour de plus amples informations sur la promotion du personnel, reportez-vous à l'***Étape 8.3.4: Récompenses et reconnaissance***.)

Une fois la décision prise, l'avis de vacance de poste est publié en interne et / ou en externe, le cas échéant.

Offre d'emploi / avis de vacance de poste

Les avis de vacances de poste peuvent être publiés en interne et en externe. La publication en interne d'une vacance de poste est une bonne pratique en ce sens qu'elle donne aux employés actuels la possibilité de postuler à cet emploi. Une fois de plus, ce processus garantit l'égalité des chances à tous ceux qui postulent à un emploi. Il permet également à tous les employés qualifiés de concourir pour des postes. L'organisation doit décider de la durée de la publication en interne et externe de l'avis de vacance de poste en tenant compte de critères tels que le calendrier, le temps prévu pour pourvoir le poste et les besoins opérationnels. Les offres d'emploi peuvent être publiées simultanément en interne et en externe.

Elles peuvent être communiquées en publiant des avis sur un tableau d'affichage, dans des bulletins d'information, des notes internes, des bulletins électroniques, ou par téléphone. Pour les publications en externe, les sources externes sont les agences publiques pour l'emploi, les agences de placement, la publicité dans les médias et Internet. Les autres sources intéressantes de publication de vacance d'un poste passent par le réseautage permanent pour sous-traiter, partager l'information avec des groupes de coordination et des associations professionnelles, et ainsi de suite.

CHARLES J. SCHISLA

Des participants à un programme du CRS au Cuba.

Processus de sélection

Une fois que l'organisation a identifié un groupe de candidats qualifiés, il faut regrouper les informations requises pour prendre une décision pour la sélection du candidat. Ce processus doit être basé sur la législation locale. Le processus de sélection implique les étapes suivantes :

- analyse des dossiers des candidats,
- entretien,
- test des candidats,
- prises de références et vérification du parcours des candidats finalistes,
- offre d'emploi et contrat de travail.

Analyse des dossiers des candidats (présélection)

À ce stade, le personnel RH (chargé surtout du recrutement et de l'orientation) et le responsable de l'embauche « analysent les dossiers de demande d'emploi des candidats et leur CV pour identifier les candidats qui répondent aux critères de sélection minimums ». [1] Les dossiers de demande d'emploi doivent contenir des informations attestant de l'aptitude

1 Society for Human Resource Management Learning System. (2009). Module 2 : Planification de la main d'œuvre et emploi. Page 2-169.

du candidat à remplir correctement la fonction du poste auquel il postule. En d'autres termes, la demande d'emploi doit contenir bien plus que des données biographiques.

Les qualifications des candidats doivent systématiquement être comparées aux exigences du poste spécifiées dans la description de poste.

Entretien

Certaines organisations choisissent de procéder à une présélection des candidats. De brefs entretiens, souvent menés au téléphone et réalisées avec des candidats présélectionnés, permettent de confirmer l'intérêt, l'expérience, la disponibilité et les attentes de chaque candidat. Ces brèves conversations sont également utiles pour permettre aux candidats de comprendre le poste proposé et à l'organisation de juger si leurs aptitudes correspondent au poste et à leurs prétentions salariales. Si les deux parties sont toujours intéressées, il est alors demandé au candidat de se présenter pour un entretien.

Un jury d'entretien, ayant fait l'objet d'une sélection rigoureuse, doit interroger les candidats présélectionnés. Un jury d'entretien incluant des participants ayant des parcours différents dans l'organisation aide à réduire les risques de préjugé, de favoritisme, de corruption, etc. Le jury doit être composé d'une personne exerçant des fonctions RH (la fonction de recrutement, par exemple), du responsable de l'embauche et d'autres membres du personnel, si nécessaire.

Les entretiens ont pour but de vérifier les points qui intéressent l'enquêteur afin de déterminer si le candidat correspond bien au profil du poste et aux besoins de l'organisation. Il est important que les enquêteurs soient correctement préparés pour mener l'entretien, car l'entretien est une composante importante de la sélection.

« Certaines organisations mènent des séries d'entretiens allant du bref entretien de présélection (20 minutes maximum) à des entretiens plus poussés (une heure minimum). Le style d'entretien dépend du choix des enquêteurs et de la situation, mais le même style doit être maintenu avec chaque candidat au poste proposé. »[2]

Une des plus importantes recommandations de l'entretien est qu'il doit être planifié. Le CV et autres éléments du dossier de candidature doivent être vérifiés et comparés aux exigences du poste spécifiées dans la description de

2 Society for Human Resource Management Learning System (2009). Module 2 : Planification de la main d'œuvre et emploi. Page 2-172

poste. Ceci permet de planifier les questions de l'entretien qui permettront de révéler des informations pertinentes sur l'emploi.

Le jury doit avoir la liste des questions prédéfinies à poser, celle-ci pouvant être associée à un système de notation. Les questions de l'entretien doivent inclure des questions comportementales.

Voici quelques conseils pour mener un entretien en tant que membre du jury d'entretien :

- Les mêmes questions doivent être posées à chaque candidat à un poste donné.
- Les membres du jury d'entretien ne doivent pas se couper la parole et doivent poser des questions suivant un ordre prédéterminé.
- Donner la possibilité au candidat de poser des questions.
- Indiquer au candidat quand une décision sera prise et de quelle manière elle lui sera communiquée.

Tests (évaluation des compétences)

Les organisations peuvent choisir de tester les candidats avant ou après des entretiens poussés. Dans ce cas, le test doit être valide, fiable et en rapport avec l'emploi postulé. Les tests permettent de mieux révéler la pertinence des compétences et des connaissances du candidat par rapport au poste concerné. Part exemple, des tests sont souvent effectués pour des postes de comptable, de chauffeur et rédacteur de rapport, car ces emplois requièrent un ensemble spécifique de compétences techniques.

Prises de références et vérification du parcours des candidats finalistes

Sur la base de l'évaluation des candidats, des recommandations sont faites pour les candidats finalistes au poste. Pour éviter d'embaucher des candidats non qualifiés (des candidats qui ne répondent pas aux critères de formation, de compétence ou d'expérience exigés, par exemple) ou des candidats qui présentent des risques (vol, fraude ou faute professionnelle, par exemple), les organisations doivent vérifier minutieusement leurs références. De préférence, il convient de vérifier trois références. Ces références doivent être obtenues auprès des anciens employeurs ou supérieurs hiérarchiques des candidats. Les organisations doivent demander l'autorisation au candidat avant de procéder aux vérifications de ses références.

Les organisations peuvent également choisir de vérifier le parcours des candidats. Ceci peut inclure la vérification des diplômes universitaires, des historiques de crédit, du casier judiciaire et d'autres informations. Il convient de consulter les

dispositions de la législation locale en matière de vérification du parcours des candidats. L'employeur peut être légalement tenu de demander la vérification de certains documents avant de signer un contrat de travail, et la demande de nouveaux documents pourrait être soumise à des restrictions légales. Les vérifications de parcours des candidats sont généralement menées à la suite d'une offre d'emploi.

Offre d'emploi et contrat de travail[3]

Une offre d'emploi doit immédiatement suivre la décision finale d'embaucher un candidat. Cette offre d'emploi officialise la décision d'embauche et est communiquée de manière formelle dans une lettre d'offre d'emploi. L'organisation peut confirmer oralement l'offre d'emploi au candidat et discuter en même temps les termes de l'offre. L'offre doit spécifier le délai dans lequel candidat doit répondre à l'offre avant qu'elle ne devienne caduque. Il est important de rappeler que les offres d'emploi doivent être correctement formulées pour éviter les incompréhensions.

« Un contrat de travail est un accord juridiquement contraignant qui explique la relation entre l'employeur et l'employé ».[4] Le contrat de travail doit être rédigé pour clarifier les termes de référence de l'emploi qui, autrement, peuvent être mal compris et mal interprétés. Le modèle du contrat de travail doit être soumis à un examen juridique.

Il y a de nombreux éléments à prendre en compte dans un contrat de travail écrit, en fonction de l'organisation, de l'emploi et de la législation du travail en vigueur. Il est recommandé d'inclure dans le contrat de travail les éléments suivants :

- les termes de référence de l'emploi, y compris la période et les heures de travail ;
- la durée de la période d'essai ;
- Description de poste
- les clauses de confidentialité et de non-divulgation ;
- la rémunération et les avantages ;
- la référence aux politiques ;
- les clauses de démission et de licenciement ;
- les signatures appropriées et la date.

3 Également nommé accord de travail

4 Society for Human Resource Management Learning System (2009). *Module 2 : Planification de la main d'œuvre et emploi.* Page 2-195

Dossier personnel

Un système de dossier personnel doit être mis en place. Chaque dossier d'employé doit comprendre tous les documents associés à la relation de travail, notamment le contrat, la description de poste, le CV, les lettres d'avertissement, les fiches d'absence, les plans de performance et dossiers d'évaluation. Les documents doivent être accessibles aux employés sur simple demande mais doivent être confidentiels. Il convient de consulter la législation locale en matière de gestion des dossiers du personnel et de rétention de documents.

ÉTAPE 8.1.4 – ORIENTATION ET INTÉGRATION DES NOUVEAUX EMPLOYÉS

NOM DE L'ÉTAPE	ORIENTATION ET INTÉGRATION DES NOUVEAUX EMPLOYÉS
Numéro de l'étape	8.1.4
Ressources	• Description de poste • Mission et principes de l'organisation • Organigrammes de l'entreprise • Budget annuel • Politiques et procédures relatives au personnel • Formulaires destinés à l'employé • Manuels et guides techniques
Résultats	• Liste de contrôle pour l'exécution du processus d'orientation (facultative mais très recommandée) • Les formulaires appropriés sont collectés pour la paie et les avantages.
Rôle organisationnel	• Responsable / délégué RH • Supérieur hiérarchique direct
Points d'intégration	Les directeurs des différentes divisions doivent collaborer entre eux pour s'assurer que l'employé bénéficie d'un processus d'orientation approprié et complet.
Résumé	Le processus d'orientation et d'intégration des nouveaux employés est destiné à présenter les nouvelles recrues à l'organisation, aux collègues de travail et aux supérieurs hiérarchiques directs. Il leur permet également de prendre connaissance des politiques, pratiques et objectifs de l'organisation directement liés à la fonction du poste de l'employé.

Le processus d'orientation et d'intégration des nouveaux employés s'étend généralement sur plusieurs mois. Il inclut de fréquentes rétroactions, l'établissement de liens de confiance et le mentorat. Il est conçu pour aider la nouvelle recrue à s'intégrer dans la culture de l'organisation et à en devenir un membre productif. Un processus d'orientation et d'intégration des nouveaux employés « non seulement aide les nouvelles recrues à comprendre certaines informations professionnelles spécifiques mais leur fournit également des informations sur l'organisation qui leur permettent de comprendre parfaitement l'organisation. »[5]

Une organisation doit avoir une liste de contrôle d'orientation et d'intégration des nouveaux employés pour guider le supérieur hiérarchique direct et l'employé. L'employé doit signer la liste de contrôle pour confirmer qu'elle a été complétée à la fin de la période d'orientation. Un exemplaire de cette liste de contrôle doit être conservé dans le dossier personnel de l'employé.[6]

5 CARE. (2007). *Page de bienvenue.* Manuscrits sur disque compact.

6 Catholic Relief Services. (2010). *Institutional Capacity Development Tools for Local Partners, Human Resource Policies and Procedures (Outils de renforcement des capacités institutionnels pour partenaires locaux, politiques et procédures des ressources humaines).* Manuscrit non publié.

PROCESSUS PROFESSIONNELS RH 8.2 : RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES

DESCRIPTION DU PROCESSUS

L'objectif du système de rémunération et des avantages est de payer de manière équitable les employés pour le travail qu'ils réalisent. En offrant des salaires et des avantages compétitifs, l'organisation répond aux besoins des employés et peut ainsi les attirer et les retenir. La rémunération totale est un terme qui décrit l'ensemble des éléments de rémunération que l'organisation offre à un employé y compris le salaire et les avantages.

Les aspects qui suivent comptent parmi les avantages d'un système de rémunération et d'avantages :

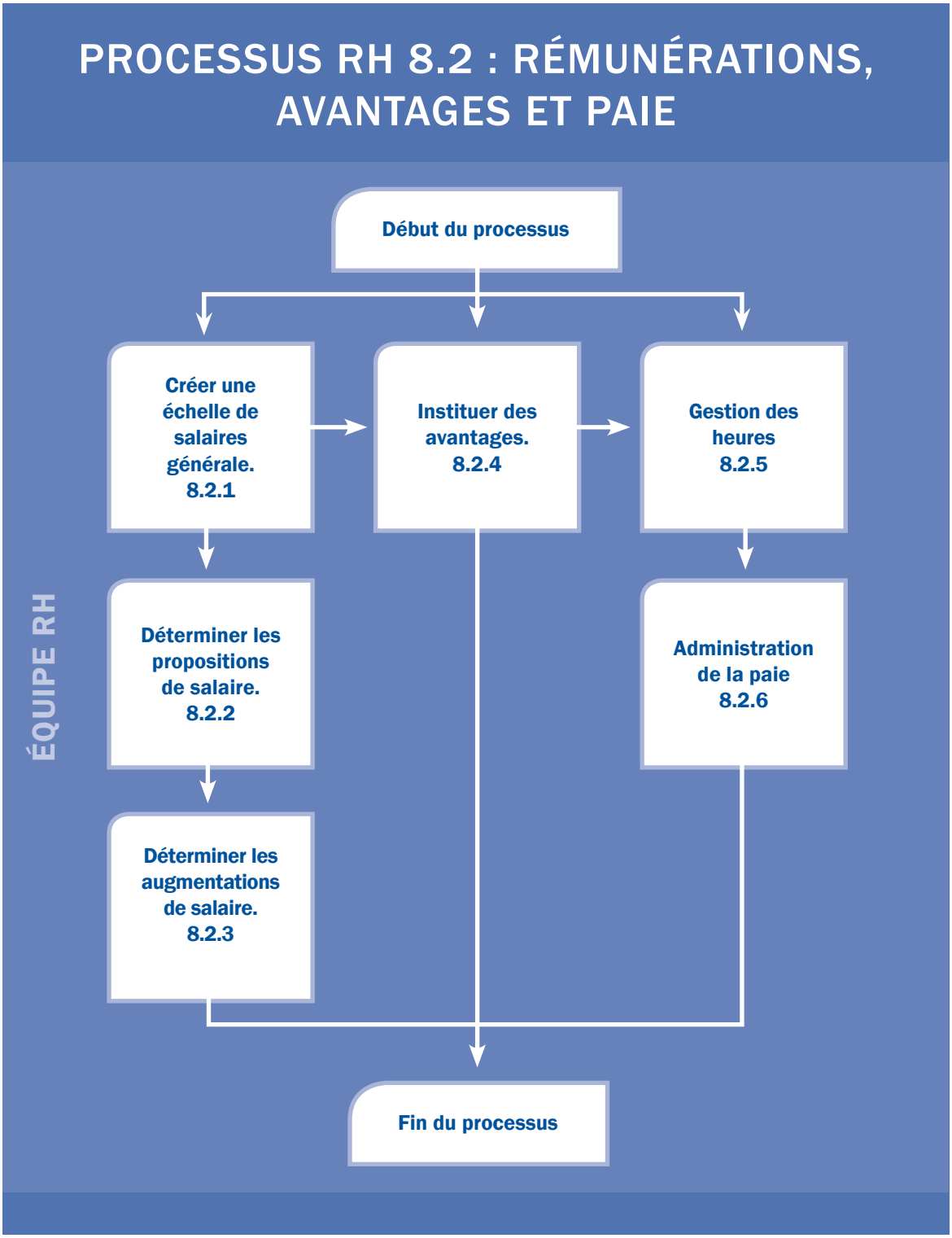
- Chaque membre du personnel est payé de manière loyale et équitable et peut savoir comment son salaire a été calculé, ce qui réduit la tension éventuelle autour de la paie.
- Si l'organisation ne peut pas offrir des salaires compétitifs, elle peut proposer d'autres avantages (les congés par exemple) qui peuvent être attractifs pour des candidats potentiels.
- En communicant la proposition globale de la rémunération et des avantages, l'organisation peut être plus compétitive et mieux positionnée pour attirer et retenir le personnel.
- L'organisation pourra aborder de manière méthodique les questions d'augmentation générale des rémunérations et salaires.

Les systèmes RH performants adoptent une approche méthodique pour faire face aux questions de rémunérations et d'avantages. Voici quelques bonnes pratiques associées au système de rémunérations et d'avantages :

- Déterminer les niveaux de salaire et les avantages qui, au minimum, sont conformes aux exigences minimales de la législation locale. Consulter un conseiller juridique pour s'assurer de la conformité à la réglementation locale.
- Utiliser un système documenté pour déterminer les augmentations des rémunérations et des salaires. S'il est vrai que les informations sur les salaires des employés doivent être confidentielles, ce système doit être accessible à tout le personnel. Ceci assure la transparence du système et garantit que les salaires sont déterminés sur la base d'une approche méthodique approuvée par l'organisation.

- En relation avec ce qui précède, un système documenté réduit le risque juridique pour l'organisation, car il élimine la possibilité de payer des salaires sur la base de critères flous et / ou illégaux tels que le sexe, le handicap ou la religion.
- S'assurer que les avantages sont offerts de manière méthodique. Si l'organisation offre des avantages à un employé, ces mêmes avantages doivent être accordés aux autres employés appartenant à la même catégorie ou de la même ville. Il convient de veiller à ce que les avantages soient accordés de manière méthodique et sans discrimination.
- Maintenir la confidentialité des informations sur la santé des employés. Les supérieurs hiérarchiques et les collègues de travail n'ont pas besoin de connaître des informations spécifiques, à part savoir si et dans quelle mesure l'employé est apte au travail. Le personnel RH est légalement tenu de refuser de répondre à des questions, même si elles viennent de responsables de la haute direction, concernant la santé d'un employé.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 8.2.1 – CRÉER UNE ÉCHELLE DE SALAIRES GÉNÉRALE

NOM DE L'ÉTAPE	CRÉER UNE ÉCHELLE DE SALAIRES GÉNÉRALE
Numéro de l'étape	8.2.1
Ressources	• Description de postes • Analyse des salaires du marché
Résultats	Échelle des salaires
Rôle organisationnel	Responsable / délégué RH
Points d'intégration	• Division / service des finances • Directeur de l'organisation
Résumé	Une structure globale de rémunération doit être mise en place pour aider l'organisation à savoir le salaire à payer pour chaque poste. La structure globale de rémunération est un cadre regroupant les postes qui reçoivent la même plage de rémunération. L'organisation peut choisir de créer la structure en assignant à chaque emploi une bande ou un grade indiquant les salaires maximum et minimum de chaque poste. Il convient de noter que certaines exigences légales imposent de payer un salaire spécifique au personnel occupant certains postes.

La première étape de la création d'une échelle de salaires consiste à évaluer les emplois sur la base de certains critères afin de pouvoir les regrouper. L'organisation décidera des critères à utiliser. Voici quelques critères types :

- le niveau de responsabilité pour la gestion des ressources financières, matérielles et humaines ;
- la complexité des responsabilités ;
- l'autorité décisionnelle ;
- l'étendue de la représentation externe et les responsabilités relationnelles.

Veuillez noter que l'évaluation d'une fonction n'est en aucun cas une évaluation de l'utilité du membre du personnel qui occupe ce poste. Une méthode d'évaluation des fonctions consiste à regrouper les fonctions après avoir classé toutes les fonctions de l'organisation selon des critères tels que ceux cités ci-dessous.

DAVID SNYDER/CRS

Gladys Omboi, infirmière au centre de Nazareth Holy Family à Limuru, au Kenya, documente attentivement les conditions de santé de sa patiente.

L'organisation peut choisir de regrouper les fonctions par niveau de salaires avec une plage de salaires plus petite. L'échelle de salaires obtenue donnera une structure de grade salarial dont un exemple est présenté ci-après. Une structure de grade salarial répartit les emplois en plusieurs niveaux de salaires et peut comporter jusqu'à 20 niveaux. Chaque niveau est appelé grade salarial. Chaque grade a une plage salariale étroite et comprend un salaire minimum, médian et maximum.

Illustration d'un modèle de structure de grade salarial :

Grade	Minimum	Médian	Maximum	Répartition en pourcentage	Nombre d'emplois dans le grade
1	32 000 USD	38 500 USD	45 000 USD	40 %	10
2	36 880 USD	44 275 USD	51 669 USD	40 %	5
20	85 300 USD	102 400 USD	120 000 USD	40 %	2

Une fois les emplois affectés à un grade, des salaires maximum et minium doivent être déterminés pour chaque emploi. Le gouvernement peut exiger un salaire minimum pour un type d'emploi particulier ou pour tous les employés ; il convient de vérifier que les salaires minimums sont conformes à ces dispositions. Outre les salaires minimum et maximum, incluez également des salaires possibles à n'importe quel point de la plage des salaires.

L'échelle de traitement des salaires est simplement un exemple de structure salariale ; la structure salariale élargie en est un autre exemple. Elle se compose de plusieurs niveaux appelés bandes. Une structure salariale élargie type se compose de quatre à six bandes. Chaque bande a une plage salariale élargie qui couvre de nombreux emplois ayant des salaires et des niveaux de responsabilité similaires. Chaque emploi a un salaire maximum et minimum défini et tout salaire compris dans cette plage peut être proposé à un employé en fonction du type de l'emploi, du nombre d'années d'expérience, de l'équité interne entre les autres employés et de nombreux autres critères. Au sein d'une structure salariale simple, les plages salariales des différents emplois peuvent se chevaucher mais ne doivent pas être nécessairement les mêmes.

Illustration d'un modèle de structure salariale élargie :

Bande	Minimum	Médiane	Maximum	Répartition en pourcentage	Nombre d'emplois dans la bande
1	32 000 USD	51 000 USD	70 000 USD	120 %	50
2	41 000 USD	66 000 USD	91 000 USD	120 %	100
3	60 000 USD	98 000 USD	136 000 USD	130 %	55

La connaissance des besoins et de la culture de l'organisation aidera à déterminer la structure salariale. Si la hiérarchie joue un rôle important pour l'agence, alors le système de grade peut être une bonne solution. Si la structure organisationnelle est plate et exige une certaine flexibilité pour prendre en compte les employés progressant d'un poste à un autre, alors la structure salariale élargie est la meilleure solution en ce sens qu'elle permet d'effectuer des changements avec ou sans augmentation ou baisse de salaire.

ÉTAPE 8.2.2 – DÉTERMINER LES PROPOSITIONS DE SALAIRE

NOM DE L'ÉTAPE	DÉTERMINER LES PROPOSITIONS DE SALAIRE
Numéro de l'étape	8.2.2
Ressources	• Structure globale de compensation • CV • Prétentions salariales du candidat
Rôle organisationnel	Responsable / délégué RH
Points d'intégration	• Directeur de l'organisation • Responsable du budget
Résumé	Lorsque le processus de recrutement atteint le stade de la proposition d'offre d'emploi, l'organisation doit déterminer le montant du salaire à proposer au candidat. Pour déterminer le salaire du nouvel employé, utilisez la structure globale de rémunération, les critères de sélection déterminés par l'organisation ainsi que le CV du candidat.

À présent que l'organisation a établi une structure globale de rémunération définissant les salaires pouvant être proposés au personnel, cette tâche devient plus facile.

Voici les étapes à suivre pour déterminer une offre de salaire :

- Déterminez à l'avance les critères que l'organisation utilisera pour placer le candidat dans la structure salariale élargie de ce poste ou les critères de sélection d'un niveau particulier dans le grade salarial correspondant à cet emploi. Par exemple, l'organisation pourrait décider que pour recevoir le salaire médian de la plage de salaire correspondant à un emploi particulier, un employé doit avoir cinq années d'expérience dans un emploi similaire et la certification dans son domaine.
- Ensuite, examinez le CV du candidat pour déterminer dans quelle mesure le candidat répond à chaque critère de sélection. Évaluez le niveau de formation, le nombre d'années et le type d'expérience pour formuler un jugement permettant d'établir une bonne correspondance entre les qualifications du candidat et la structure salariale.

- Tenez compte des salaires, des qualifications et de l'expérience des employés présents ayant des fonctions et des responsabilités similaires à celles que vous attendez de l'employé dont le salaire doit être déterminé.
- Utilisez la structure globale de rémunération et les critères établis pour déterminer le salaire proposé au nouvel employé.

En communiquant la proposition de salaire, veillez à préciser si l'offre inclut ou exclut les contributions de l'employé et de l'employeur exigées par la législation locale.

ÉTAPE 8.2.3 – DÉTERMINER LES AUGMENTATIONS DE SALAIRE

NOM DE L'ÉTAPE	DÉTERMINER LES AUGMENTATIONS DE SALAIRE
Numéro de l'étape	8.2.3
Ressources	• Selon la méthode d'augmentation de salaire choisie, procédez comme suit : • Augmentation au mérite • Calendrier des enquêtes sur les salaires • Budget
Résultats	Rajustement du salaire de l'employé
Rôle organisationnel	• Responsable / délégué RH • Supérieur hiérarchique direct
Points d'intégration	• Division / service des finances • Directeur de l'organisation
Résumé	L'organisation dispose de plusieurs options dans son approche des augmentations de salaire. Les décisions concernant le mode de paiement des employés et la base sur laquelle repose leur augmentation de salaire varient en fonction des exigences légales et des valeurs et besoins de l'organisation. Choisissez l'approche qui est conforme aux exigences légales de votre pays et qui répond le mieux à la culture et aux valeurs de l'organisation. Lorsque vous sélectionnez une ou plusieurs méthodes d'augmentation des salaires des employés, il est important de consulter la haute direction de l'organisation pour obtenir son engagement et son approbation.

L'organisation peut utiliser cinq approches différentes pour déterminer les augmentations de salaire.

- **Augmentation basée sur le mérite / la performance :** bon nombre d'organisations adoptent une méthode de rémunération qui consiste à offrir d'importantes augmentations de salaire au personnel le plus performant. Ce système ne caractérise pas une personne comme étant un employé réalisant en permanence de grandes performances. Il récompense plutôt les performances de l'employé pendant cette période d'évaluation. L'augmentation peut se faire sous la forme d'une augmentation du salaire de base, de bonus ou de prime. La méthode basée sur le mérite / les performances suppose que l'organisation utilise un système de gestion des performances qui fonctionne. Pour plus d'informations, reportez-vous à l'***Étape 8.3 : gestion des performances.***

Exemple 1 : un membre du personnel a fourni un excellent travail l'année dernière et a reçu une augmentation de salaire substantielle pour cette année-là. Cette année, ses performances n'ont pas été à la hauteur de son potentiel ; en conséquence, elle bénéficiera d'une plus petite augmentation de salaire cette année.

Exemple 2 : sur la base de critères prédéterminés, un facilitateur de microfinances bénéficiera d'une augmentation de salaire d'un montant donné et recevra également une somme supplémentaire pour chaque nouveau groupe démarré ou pour chaque groupe qui maintient un taux de remboursement supérieur à un certain objectif.

- **Marché :** il arrive souvent que les organisations offrent des augmentations de salaire basées sur la valeur marchande des postes. Cette méthode se base sur les salaires d'employés occupant des postes comparables dans d'autres organisations. Avec cette méthode, l'organisation doit décider si elle paie à son personnel des salaires supérieurs ou inférieurs à ceux offerts dans des organisations de taille identique. Il convient de noter qu'avec cette méthode, tous les employés ne bénéficient pas de la même augmentation ou d'une augmentation tout simplement.

Exemple : si un directeur de programme est sous-payé par rapport au salaire du marché pour ce poste, mais qu'un comptable a un salaire supérieur au salaire du marché, l'organisation peut décider d'offrir une augmentation de salaire au directeur de programme mais pas au comptable.

- **Coût de la vie :** certaines organisations offrent le même pourcentage d'augmentation de salaire à tous les employés pendant une année donnée. Cette augmentation est généralement liée à l'inflation et vise à s'assurer que l'employé a le même pouvoir d'achat d'une année sur l'autre.

Exemple : tous les employés ont bénéficié d'une importante augmentation de salaire l'année dernière en raison du taux élevé de l'inflation. Étant donné que le taux d'inflation est plus bas cette année, tous les employés ont bénéficié du même faible pourcentage d'augmentation de salaire.

- **Ancienneté :** certaines organisations lient les augmentations de salaire à l'ancienneté de l'employé dans l'organisation. Les augmentations convenues interviennent après certaines périodes qui peuvent être les mêmes ou différentes pour tous les postes. Dans certains pays, les lois régulent ces augmentations en exigeant un faible pourcentage d'augmentation de salaire applicable aux postes concernés ou à tous les employés.

Exemple : un chauffeur travaille dans l'organisation depuis six ans et bénéficie d'une augmentation de salaire au bout de deux et cinq ans de présence, mais il n'en bénéficiera pas dans la sixième année.

- **Combinaison :** les organisations combinent souvent au moins deux des méthodes décrites précédemment. Une méthode consiste à combiner les augmentations basées sur la valeur marchande du marché et sur le mérite. Cette combinaison récompense les employés pour leurs bonnes performances et contribue à les retenir au sein de l'organisation parce que les salaires sont comparés à ceux offerts par d'autres organisations et qu'ils ne sont pas très différents de la concurrence.
- **Réajustement de l'échelle des salaires au fil du temps :** au fil du temps, les salaires minimum et maximum d'une structure globale de rémunération doivent être réajustés. Les raisons possibles sont les suivantes :
  - le gouvernement peut établir de nouvelles normes minimales pour les salaires,
  - les mutations intervenant sur le marché du travail ont un impact sur les salaires,
  - l'inflation peut réduire le pouvoir d'achat d'un salaire donné,
  - le coût de la vie peut augmenter.

L'organisation dispose de plusieurs options pour déterminer le pourcentage d'augmentation des salaires. Les agences gouvernementales peuvent publier des statistiques sur le taux d'inflation et le coût de la vie qui peuvent servir de bases au changement. Des organismes de recherche peuvent également fournir des informations sur le panier de biens de consommation pour démontrer les augmentations du coût de la vie. Des enquêtes salariales commanditées peuvent être utilisées pour déterminer les changements intervenus sur le marché local de l'emploi.

Quelle que soit la méthode choisie pour déterminer les augmentations de salaire, veuillez vous souvenir des meilleures pratiques suivantes en matière de confidentialité des informations :

- Les salaires individuels sont confidentiels et ne doivent pas être divulgués.
- L'organisation peut décider de communiquer les échelles de salaires. Si elles sont communiquées, l'organisation doit également expliquer les critères de détermination des salaires qui peuvent inclure le nombre d'années d'expérience, la formation ou la certification et les performances.
- La méthode de détermination des augmentations de salaire doit être indiquée afin qu'elle soit clairement comprise de tous les employés.

ÉTAPE 8.2.4 – INSTITUER DES AVANTAGES

NOM DE L'ÉTAPE	INSTITUER DES AVANTAGES.
Numéro de l'étape	8.2.4
Ressources	• Enquête de marché • Législation locale du travail
Résultats	Avantages
Rôle organisationnel	Responsable / délégué RH
Points d'intégration	• Directeur de l'organisation • Service / unité des finances (paie)
Résumé	L'objectif des avantages est d'apporter un complément au salaire des employés afin de leur permettre de faire face à leurs besoins, et ainsi d'attirer et de retenir les employés. L'organisation peut offrir plusieurs types d'avantages aux employés. Une communication claire des avantages dont peuvent bénéficier les employés assurera une gestion transparente et cohérente.

En matière de gestion des avantages octroyés aux employés, voici quelques points à rappeler :

- Avant de prendre une décision concernant les types d'avantages que l'organisation doit octroyer, il convient de confirmer si ces avantages sont déductibles ou pas des impôts. Les organisations doivent déterminer les types d'avantages qu'elles vont octroyer en tenant compte de la législation locale, de la mission et de la culture de l'organisation, et de la culture et du contexte du pays.
- Communiquez clairement les avantages pour assurer une gestion transparente et cohérente.
- Les employés doivent être bien informés de ce qui adviendra de leurs avantages s'ils quittent l'organisation. Par exemple, ils doivent savoir ce qui se passe s'ils quittent l'organisation avant d'avoir pris tous leurs congés.
- Il convient de noter que certains donateurs n'autorisent pas l'utilisation de leurs fonds pour la couverture de certains avantages.
    - Compte réservé aux avantages dans les budgets des donateurs. Lors d'une discussion du budget d'un bailleur de fonds potentiel, il est conseillé de chercher à savoir si la rubrique des rémunérations inclut les avantages octroyés aux employés. S'ils en sont exclus, ces avantages

constituent une dépense supplémentaire pour l'organisation. S'ils sont inclus dans la rubrique des rémunérations, il est recommandé d'appliquer aux salaires des employés un pourcentage inférieur à celui indiqué dans le budget afin que ces fonds puissent servir à couvrir les soins de santé, la retraite ou les autres avantages. Demandez au donateur de vous indiquer comment documenter ces avantages, car des primes sont susceptibles d'être versées à tout le personnel plutôt qu'aux quelques employés qui travaillent avec ce donateur.

Les types d'avantage les plus courants qu'un employeur peut offrir sont les suivants :

- **congés et jours fériés payés :** les congés peuvent également inclure les congés payés ou non de maternité ou de paternité, en cas de décès d'un membre de la famille, de service militaire ou de devoir civique ;
- **couverture des soins de santé :** les avantages peuvent aller du versement d'allocations financières pour les dépenses médicales jusqu'aux fonds de remboursement. Les avantages de la couverture de soins de santé varient largement. Certains avantages ne couvrent que les soins de base mais pas les maladies graves. Certaines organisation couvrent les soins dentaires et de la vue en plus de la couverture de soins de santé de base. Quels que soit les avantages pour les soins de santé, vérifiez quelles sont les personnes qui peuvent en bénéficier : Le personnel uniquement ? L'épouse (époux) et les enfants ? Des membres de la famille élargie ?
- **rémunération en cas d'accident de travail :** en cas d'accident de travail, l'employé peut percevoir une partie de son salaire ;
- **invalidité :** dans le cas où l'employé devient invalide à la suite de problèmes de santé, l'employeur peut, à titre de contribution, lui verser une indemnité d'un montant prédéterminé ou le salaire en cours de l'ancien employé ;
- **retraite :** l'organisation peut payer une indemnité considérée soit comme un avantage spécifiant le montant qui sera versé à la retraite, soit comme une contribution financière spécifiant le montant représentant sa contribution au plan de retraite de l'employé. Dans le cas d'une contribution financière de l'employeur, le montant réel à verser à l'employé à sa retraite peut varier ;
- **assurance vie :** certaines organisations aident les employés à payer les frais d'obsèques des membres de la famille, d'autres les versent au bénéficiaire en cas de décès de l'employé. Selon certaines législations locales, l'assurance vie ne revient pas systématiquement au bénéficiaire désigné ; elle peut être versée aux domaines propriétés ou aux « survivants » ;

- **transport au travail :** il peut être proposé sous plusieurs formes, notamment un service de transport aller-retour déterminé, en particulier dans les cas où la sécurité pose un problème, une indemnité de transport ou l'achat de coupons de transport ;
- **frais de déménagement :** l'organisation peut également choisir de payer les frais de déménagement d'un employé actuel ou d'une nouvelle recrue qui accepte un poste dans l'organisation dans une autre ville ;
- **d'autres avantages** peuvent inclure des soins pour personne à charge et des comptes de frais de soins médicaux.

ÉTAPE 8.2.5 – POINTAGE

NOM DE L'ÉTAPE	GESTION DES HEURES
Numéro de l'étape	8.2.5
Ressources	Format de relevé d'heures de travail
Résultats	Relevés d'heures de travail remplis et approuvés par tous les employés
Rôle organisationnel	• Employés • Supérieurs hiérarchiques directs • Division / service RH
Points d'intégration	Coordination entre la division / service RH et tous les supérieurs hiérarchiques directs
Résumé	La gestion des heures correspond au processus de compilation des données des heures de travail et de présence de chaque employé. Elle permet d'assurer le paiement exact et à temps des salaires des employés et de faire preuve de responsabilité à l'égard des donateurs, en assurant que les données du temps de travail et de présence de l'employé reflètent son activité réelle.

La gestion des heures correspond au processus de compilation des données des heures de travail et de présence de chaque employé. Elle permet d'assurer le paiement exact et à temps des salaires des employés et de faire preuve de responsabilité à l'égard des donateurs, en assurant que les données du temps de travail et de présence de l'employé reflètent son activité réelle.

Les salaires comprennent les salaires et traitements des employés, les primes, les avantages en espèces et les retenues. La division / service RH est chargée de fournir à la division / service des finances des informations précises et pertinentes sur le temps de travail et de présence des employés, et sur les changements de situation professionnelle, rémunérations, retenues, etc. Ces informations seront exploitées par la division / service des finances pour préparer le traitement des salaires, faire la comptabilité et payer les salaires des employés.

La gestion des heures s'effectue à partir des relevés d'heures de travail qui doivent contenir au minimum les informations suivantes :

- nom de l'employé (prénom et nom),
- numéro d'identification de l'employé,
- nom de la division / service,
- activités affectées au cours de la période de paie (des codes numériques peuvent être utilisés à cette fin),
- nombre d'heures travaillées chaque jour,
- congés payés (par exemple, vacances ou jours fériés),
- signature de l'employé et date de la signature,
- signature du supérieur hiérarchique direct de l'employé et date de la signature,
- période pendant laquelle l'activité a été réalisée.

Le relevé d'heures de travail doit satisfaire aux critères suivants :

1. Il doit indiquer la définition a posteriori de l'activité réelle de l'employé concerné.
2. Toutes les heures travaillées par l'employé et toutes les activités professionnelles auxquelles il a participé doivent être indiquées sur le relevé des heures. L'employé doit indiquer le nombre d'heures travaillées chaque jour pour la période de référence.
3. Si l'organisation soumet les relevés d'heures manuellement, le relevé d'heures doit être rempli à l'encre et signé et daté par l'employé concerné.
4. Il doit être préparé à partir des données correspondant à la période de paie de l'employé mais soumis au moins une fois par mois.

Chaque employé doit remettre un relevé d'heures pour chaque période de paie, en utilisant le formulaire standard de l'organisation. Le relevé d'heures doit être soumis au supérieur hiérarchique direct de l'employé pour approbation, puis transmis par le supérieur hiérarchique à la division / service RH pour la préparation de la fiche de renseignement sur la paie. Le processus de préparation et de soumission des relevés d'heures peut être manuel ou automatisé. Aucun salaire ne sera payé à un employé s'il n'a pas soumis son relevé d'heures.

ÉTAPE 8.2.6 – ADMINISTRATION DE LA PAIE

NOM DE L'ÉTAPE	ADMINISTRATION DE LA PAIE
Numéro de l'étape	8.2.6
Ressources	• Fichier maître des salaires de chaque employé • Avis d'imposition • Mémorandum (administration) RH
Résultats	Fiche de renseignement sur la paie
Rôle organisationnel	• Responsable / délégué RH • Responsables de la division / service • Directeur de l'organisation
Points d'intégration	• Tous les responsables de division / service • Division / service des finances
Résumé	Les salaires comprennent les salaires et traitements des employés, les primes, les avantages en espèces et les retenues. La mise à la disposition de la division / service des finances d'informations précises et pertinentes provenant des dossiers personnels et fichiers maîtres des employés et présentées sous la forme de fiches de renseignement sur la paie est une condition préalable au traitement de la paie, à la comptabilité et au paiement des salaires.

Les salaires comprennent les salaires et traitements des employés, les primes, les avantages en espèces et les retenues. L'employeur doit conserver tous les dossiers relatifs aux salaires. Ces dossiers comprennent les historiques des salaires ainsi que toutes les retenues salariales pour les périodes stipulées par la loi et par les pratiques professionnelles standard. Les divisions / services RH et finances ont des responsabilités liées à l'administration de la paie, mais il est important que ces deux divisions / services soient indépendantes dans l'exécution de leurs responsabilités. Compte tenu de leur nature sensible et confidentielle, les salaires doivent être administrés avec soin et diligence. De solides contrôles internes doivent être mis en place pour assurer la séparation des tâches, contrôles et approbations au niveau décisionnel approprié.

Le principal rôle des RH dans l'administration de la paie est de compiler les informations nécessaires pour le traitement de la paie, la comptabilité et l'exécution du paiement des salaires. Pour que la division / service RH puisse compiler les informations requises, elle doit conserver les éléments suivants :

- les dossiers personnels (reportez-vous au ***Processus 8.1***.) ;
- les fichiers maîtres des salaires sont conservés pour tous les employés et indiquent le montant actuel du salaire, des indemnités, ainsi que les retenues réglementaires et volontaires.

À partir de ces sources d'information, la division / service RH prépare la fiche de renseignement sur la paie pour chaque période de paie en tenant compte des informations suivantes :

- nouvelles recrues,
- cessations des contrats,
- changements du statut de l'emploi,
- changements des taux de rémunération,
- changement dans les retenues de l'employé,
- données sur les heures travaillées et de présence de l'employé.

Après vérification et approbation par le responsable / délégué RH, la fiche de renseignement sur la paie est présentée à la division / service des finances pour le traitement de la paie, la comptabilité et l'exécution du paiement des salaires. Pour de plus amples informations sur la fonction de gestion de la paie de la division / service des finances, reportez-vous au Chapitre 6 : Guide Des Finances.

PROCESSUS PROFESSIONNEL RH 8.3 : GESTION DE LA PERFORMANCE

DESCRIPTION DU PROCESSUS

La gestion de la performance est le processus par lequel l'organisation définit clairement les performances attendues et les besoins en perfectionnement et assure le coaching, le perfectionnement, le suivi et l'évaluation continus de l'employé. Ce processus permet aux employés de maintenir ou d'améliorer leurs performances et de perfectionner leur connaissance, compétences et attitudes. Il tient les employés responsables de leur travail et de leur comportement et est déterminant pour le succès d'une organisation. Comme dans tous les domaines de la politique de gestion du personnel, il convient de consulter la législation locale du travail avant la conception et la mise en œuvre d'un système de gestion de la performance (SGP) pour s'assurer de la conformité par rapport à la loi. Les employés et leurs supérieurs hiérarchiques directs doivent collaborer à la mise en œuvre du SGP, puisqu'ils visent tous les mêmes objectifs.

Un système SGP efficace présente quelques-uns des avantages suivants :

- Il met les employés dans des conditions de réussite afin qu'ils puissent servir au mieux les intérêts de l'organisation.
- Il donne des indications qui permettent aux employés de comprendre ce qu'on attend d'eux et la conduite professionnelle à tenir pour parvenir à atteindre leurs objectifs.
- Il offre une souplesse suffisante pour permettre à la créativité et aux talents individuels de se développer.
- Il offre l'assurance suffisante que les personnes comprennent ce que l'organisation tente de réaliser.
- Il attribue une responsabilité aussi bien aux employés qu'aux supérieurs hiérarchiques.
- Il développe les compétences et les carrières des employés.
- Il assure que les employés sont rendus autonomes, motivés et déterminés à réaliser leur plein potentiel.
- Il accroît la satisfaction au travail et renforce le moral des employés.
- Il réduit le taux de rotation du personnel et permet d'assurer le maintien du personnel.
- Il détermine le succès de l'organisation.

- Il promeut une image positive et la réputation de l'organisation.

La gestion de la performance doit être une composante de la description de poste de chaque supérieur hiérarchique. Chaque supérieur hiérarchique doit avoir les compétences requises pour aider les employés à atteindre des normes de performances et à se perfectionner professionnellement. Plus précisément, le rôle du supérieur hiérarchique direct dans la gestion de la performance consiste à :

- assister les employés dans la définition d'objectifs individuels qui contribueront à la réalisation des objectifs de leur division / service ;
- s'assurer que chaque membre du personnel a une parfaite compréhension de ce qu'on attend de lui ;
- servir de coach, de conseiller et de guide en aidant constamment les employés à atteindre les objectifs fixés ;
- travailler avec les employés et revoir les objectifs de performance et de perfectionnement, le cas échéant, lorsque les priorités de l'organisation changent ;
- avoir la responsabilité d'offrir des opportunités et ressources de perfectionnement qui sont conformes aux priorités et besoins de l'organisation et aux plans de perfectionnement des employés ;
- inciter les employés à réussir en les récompensant pour leurs réalisations.

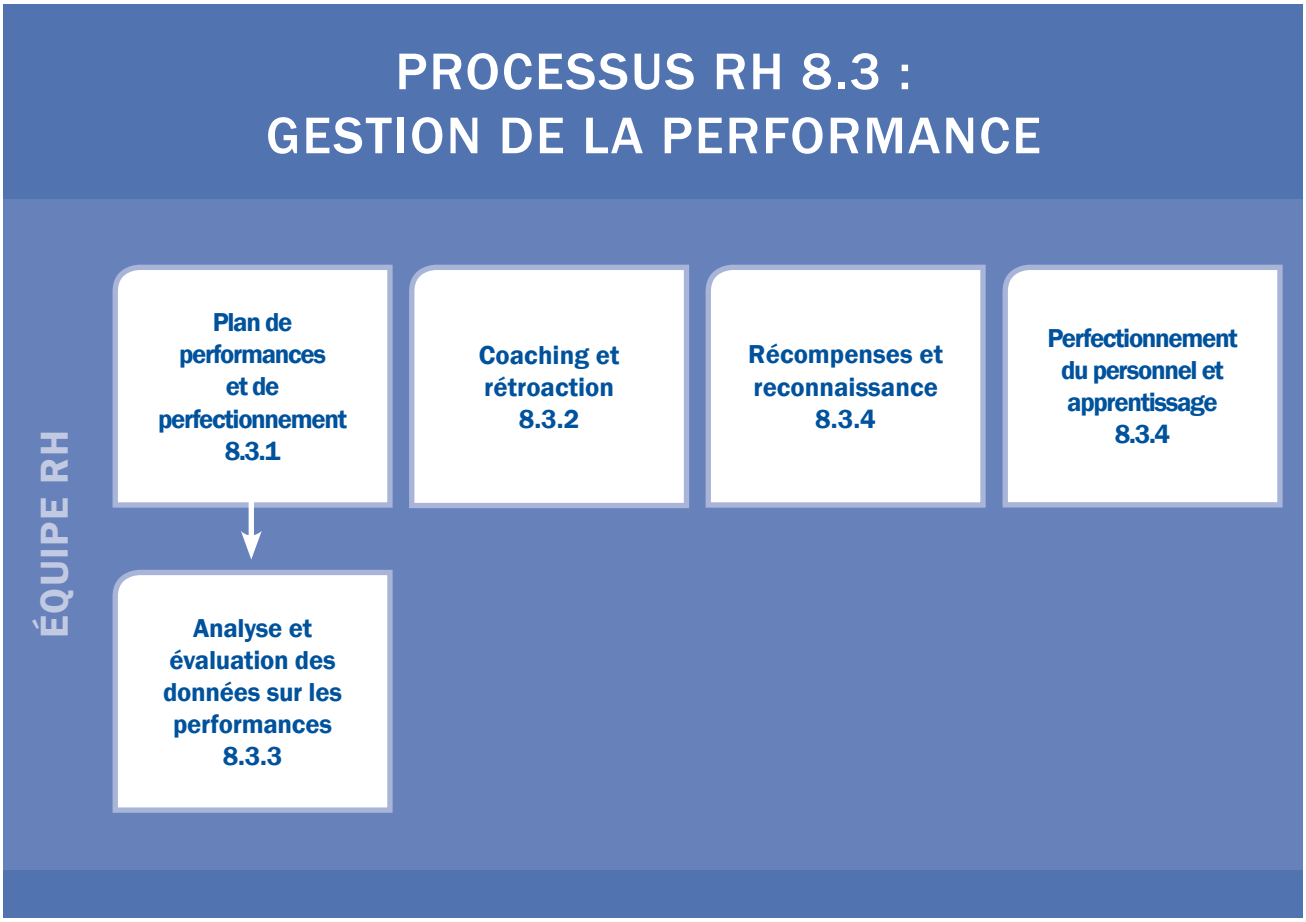
Les employés sont responsables au premier chef de la manière dont ils exécutent leur travail. Dans la gestion de la performance, le rôle de chaque employé consiste à :

- examiner de manière proactive son rôle général par rapport aux objectifs et plans d'action de sa division / service ;
- connaître les conduites qui reflètent la mission et les valeurs de l'organisation ;
- analyser les connaissances et compétences requises pour son rôle et les objectifs de performances ;
- étudier les résultats obtenus pendant la précédente période de performance et identifier les points forts qui peuvent être renforcés ;
- étudier ses objectifs de carrière et leur lien avec sa fonction actuelle et les besoins de l'organisation ;
- assumer la responsabilité d'honorer les engagements pris ;
- solliciter de manière proactive les commentaires et l'aide de son supérieur hiérarchique, si nécessaire.

Pour être efficace, un système de gestion de la performance doit inclure les cinq composantes suivantes :

1. plan de performances et de perfectionnement,
2. coaching et rétroaction,
3. analyse et évaluation des données sur les performances,
4. récompenses et reconnaissance,
5. perfectionnement et formation du personnel.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 8.3.1 – PLAN DE PERFORMANCES ET DE PERFECTIONNEMENT

NOM DE L'ÉTAPE	PLAN DE PERFORMANCES ET DE PERFECTIONNEMENT
Numéro de l'étape	8.3.1
Ressources	• Les objectifs stratégiques de l'organisation et les déclarations sur la vision, la mission et les valeurs. • Les objectifs de la division / du service (le cas échéant) et les plans d'action annuels • Description de poste • Résultats des performances de l'employé de la précédente période de performance • Formulaire de performance, perfectionnement et évaluation
Résultats	Plan de performance et de perfectionnement de l'employé
Rôle organisationnel	• Employé • Supérieur hiérarchique direct
Points d'intégration	Collaboration entre divisions / services de l'organisation pour fixer des objectifs qui contribuent à atteindre des objectifs / résultats communs
Résumé	Le plan de performance et de perfectionnement permet à l'employé de comprendre ce qui doit être accompli pendant la période de performance et la manière dont il doit s'acquitter de ses tâches et responsabilités pour mieux répondre aux besoins et valeurs de l'organisation. Ce processus ne contribue au succès de l'organisation que si les plans individuels de performance et de perfectionnement sont conformes à la mission, aux valeurs et aux plans de travail annuels de l'organisation.

MIKE SPINGLER/CRS

Des partenaires du CRS au Cambodge travaillent sur un projet de microfinance.

Les plans de performance et de perfectionnement sont un effort conjoint entre les employés et leurs supérieurs hiérarchiques, puisqu'ils assument tous les deux la responsabilité du résultat final. Le plan de performance et de perfectionnement dresse la liste les objectifs de performance et de perfectionnement définis pour chaque période de performance. Il clarifie les attentes et fixe des normes pour

- les *résultats* à réaliser,
- les *connaissances et compétences* à acquérir ou à améliorer et
- le *comportement* correspondant le mieux à la responsabilité professionnelle spécifique et à l'environnement de travail.

Objectifs de performance

Les objectifs de performance définissent les résultats spécifiques qu'un employé se doit d'obtenir pendant chaque cycle de performance. La base des objectifs individuels de performance correspond aux objectifs stratégiques de l'organisation ainsi que la vision, la mission et les valeurs de l'organisation. Ils participent aux objectifs de la division / service (le cas échéant) et aux plans d'action annuels. Les objectifs de performance de chaque employé doivent contribuer à ces plans.

Les objectifs de performance sont différents des tâches et responsabilités de l'employé telles que stipulées dans sa description de poste (reportez-vous au ***Processus 8.1***). La description de poste donne une vue d'ensemble de la fonction de l'employé, tandis que les objectifs de performance sont plutôt centrés sur les priorités de chaque cycle de performance. À ce titre, ils privilégient les résultats finaux d'un cycle de performance particulier au détriment des résultats des activités quotidiennes.

Objectifs de perfectionnement

Les objectifs de perfectionnement définissent les connaissances, compétences et attitudes dont un employé a besoin pour remplir les exigences spécifiques du poste et atteindre ses objectifs annuels de performance. Ils peuvent également se concentrer sur l'acquisition des connaissances, compétences et attitudes dont l'employé a besoin pour ses futurs objectifs de carrière. À ce titre, ces objectifs sont souvent définis comme étant des objectifs d'apprentissage. ***Reportez-vous à l'Étape 8.3.5*** pour de plus amples informations sur la gestion du perfectionnement du personnel et le processus d'apprentissage.

La période standard de performance est généralement d'une année, ce qui coïncide avec la période annuelle de reporting dans l'organisation. Les plans de performance et de perfectionnement peuvent être d'une durée inférieure à la période standard de performance pour les employés ayant rejoint l'organisation ou ayant été affectés à de nouvelles fonctions pendant la période de performance.

Le plan de performance et de perfectionnement de la période de performance définie est signé par l'employé et son supérieur hiérarchique, et doit être conservé dans le dossier personnel de l'employé. Il est révisé pendant des sessions / réunions formelles de coaching ou aussi souvent que nécessaire. Par exemple, un changement dans les priorités de l'organisation ou un changement dans les responsabilités de l'employé peut entraîner des changements dans les plans de performance et de perfectionnement de l'employé. Ce plan servira également de base pour l'analyse et l'évaluation des performances de chaque employé à la fin de la période de performance.

Les meilleures pratiques montrent qu'il n'est pas efficace d'exiger d'un employé qu'il définisse quatre voire cinq objectifs de performance et plus de deux voire trois domaines de perfectionnement prioritaires pendant un cycle de performance. En général, la réalisation des objectifs de perfectionnement nécessite une plus longue période ; les échéances doivent donc être fixées avec prudence. Le perfectionnement exige un apprentissage et l'apprentissage prend du temps.

Pour élaborer des plans de performance et de perfectionnement, les employés et leurs supérieurs hiérarchiques directs doivent discuter et fixer des objectifs de performance et de perfectionnement en tenant compte des points suivants :

- les objectifs annuels de la division / service et les plans d'action ;
- les responsabilités professionnelles stipulées dans la description de poste ;
- les connaissances et compétences requises pour le poste ;
- les conduites qui reflètent les valeurs et les principes de l'organisation.
- les résultats des performances de l'employé du précédent cycle de performance (reportez-vous à l'***Étape 8.3.3.***) ;
- les objectifs de carrière de l'employé comparés aux besoins de l'organisation ;
- les ressources et opportunités disponibles pour le perfectionnement et l'apprentissage au sein de l'organisation.

Étant donné que les objectifs de performance et de perfectionnement privilégient le résultat final, il est préférable de les définir de manière quantitative, dans la mesure du possible. Ainsi, il est plus facile de mesurer les résultats à la fin du cycle de performance. Les employés et leurs supérieurs hiérarchiques doivent envisager la manière dont l'employé exprimera les objectifs fixés et la manière dont le supérieur hiérarchique évaluera les réalisations par rapport aux objectifs. En d'autres termes, les objectifs doivent définir des attentes claires, avec des indicateurs qui seront utilisés pendant l'évaluation des performances.

Les objectifs de performance et de développement sont plus efficaces lorsque les attentes sont SMART :

S	**Spécifiques**	L'employé comprend exactement ce qu'on attend de lui.
M	**Mesurables**	L'employé et son supérieur hiérarchique savent quand les résultats répondent aux attentes.
A	**Atteignables**	Les attentes doivent être réalisables.
R	**Axées sur les résultats**	Les attentes doivent être axées sur le résultat final.
T	**Limitées dans le temps**	Des échéances doivent être fixées, le cas échéant.

Exemple d'objectif de performance :

> « D'ici fin mars, <nombre> sessions de formation sont prévues pour <nombre> participants dans <sujet / secteur / thème> et sont organisées sans dépassement des crédits budgétaires et évaluées par les stagiaires comme étant une session de formation couronnée de succès ».

L'objectif de performance ci-dessus privilégie les résultats et implique des mesures numériques : *un délai* (échéances, dates), *un coût* (contraintes budgétaires, limites) et *une quantité* (nombre de participants). Il indique également un indicateur de qualité (*la satisfaction client*).[7]

Exemple d'objectif de perfectionnement (apprentissage) :

> « D'ici la fin de la période de performance, renforcer les capacités pour équilibrer les fonctions et tâches multiples. Lire un manuel de gestion du temps, suivre un cours de formation en ligne sur la définition de priorités claires et travailler avec un mentor pour perfectionner ces compétences. Pendant l'année de performance, le pourcentage de travaux réalisés à temps devra passer de XX à XX ».

L'objectif de développement ci-dessus privilégie les résultats (équilibrer les tâches multiples) et implique des mesures spécifiques : actions (manuel, cours, mentorat) qui sont réalisables et limitées dans le temps (amélioration du pourcentage au cours de la période de performance définie par l'employé et son supérieur hiérarchique).

7 Gupta, D, Gupta, M, & Gurnani, H. C. (2006). Les normes sont-elles standard ? Intégration des objectifs et gestion de la performance. Extrait de http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FC347/fc347.html

ÉTAPE 8.3.2 – COACHING ET RÉTROACTION

NOM DE L'ÉTAPE	ENCADREMENT ET FEEDBACK
Numéro de l'étape	8.3.2
Ressources	• Description de poste • Plan de performance et de perfectionnement de l'employé • Ressources des collègues de l'employé et des autres parties prenantes
Résultats	• Dates de sessions formelles de coaching documentées sur le plan de performance et de perfectionnement de l'employé • Plan de performance et de perfectionnement révisé, si nécessaire
Rôle organisationnel	• Employé • Supérieur hiérarchique direct
Points d'intégration	Les supérieurs hiérarchiques directs doivent recueillir des informations sur la performance de l'employé auprès de personnes ayant une relation de travail directe et régulière avec l'employé, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de la division ou du service de cet employé. En fonction du rôle de l'employé, ces informations peuvent être recueillies auprès de parties prenantes externes telles que les partenaires, les bénéficiaires ou les fournisseurs.
Résumé	Le processus de coaching et de rétroaction est un aspect important de l'encadrement car il facilite la performance et le perfectionnement personnel à travers un dialogue ouvert et réel entre le supérieur hiérarchique direct et l'employé. Ce processus offre aussi l'occasion de suivre les plans de performance et de perfectionnement de l'employé, confirme les bonnes performances, identifie les problèmes potentiels de performance et analyse la manière dont la formation est appliquée au travail.

Le coaching est l'action que mène une personne pour aider une autre personne à développer ses connaissances, compétences et attitudes. Le processus de coaching donne aux employés et à leurs superviseurs hiérarchiques l'occasion de :

- réfléchir sur la satisfaction globale au travail, la performance, le perfectionnement et les relations professionnelles ;
- affirmer les bonnes performances et relations professionnelles ;

- résoudre les problèmes liés aux performances insuffisantes et aux relations professionnelles ;
- analyser la manière dont la formation est appliquée au travail.

La rétroaction est l'information structurée qu'une personne offre à une tierce personne et qui rend compte de l'impact de ses actions ou de son comportement. Elle consiste à partager ce que vous éprouvez, observez, pensez et ressentez à propos de certains aspects de la performance de l'employé. Dans ce processus, le donneur et le receveur de la rétroaction s'engagent mutuellement.

Un processus efficace de coaching et de rétroaction présente les avantages suivants :

- de meilleures performances ;
- une amélioration de l'environnement de travail et des relations professionnelles ;
- une satisfaction accrue au travail ;
- une meilleure retenue des employés.

Un processus de coaching et de rétroaction efficace doit prendre en compte plusieurs facteurs de diversité tels que la culture, la religion, l'ethnicité, etc. Les supérieurs hiérarchiques directs doivent utiliser le coaching pour aider les employés à bien faire leur travail. En reconnaissant les points forts de l'employé plutôt que de se focaliser uniquement sur les aspects à améliorer, les supérieurs hiérarchiques directs permettent aux employés de garder leur estime de soi.

Le processus de coaching et de rétroaction doit être continu pendant la période de performance. Un coaching et une rétroaction continus mettent l'accent sur la manière dont les employés mènent leurs activités quotidiennes et sur leur comportement dans leurs interactions quotidiennes avec d'autres personnes. Par ce processus continu, l'employé n'est pas surpris des résultats de l'analyse et de l'évaluation des performances à la fin de la période de performance.

En plus du processus continu de coaching et de rétroaction, les organisations doivent également prévoir à des moments précis deux ou trois sessions formelles de coaching pendant la période de performance. Ces sessions permettent de suivre et de discuter des progrès concernant les performances globales et les plans de perfectionnement, et de réfléchir sur les relations entre l'employé et le supérieur hiérarchique direct d'une part, et entre l'employé et les autres collègues et parties prenantes, d'autre part. Elles

offrent également la possibilité de réviser les plans de performance et de perfectionnement, le cas échéant, en tenant compte des besoins / priorités de l'organisation, et des progrès et capacités individuels.

Le processus de coaching et de rétroaction permet également au supérieur hiérarchique direct d'initier le développement d'un plan d'amélioration des performances lorsque, de manière répétée, un employé a des performances non conformes aux attentes et / ou aux normes de conduite. Pour plus de détails sur les plans d'amélioration des performances, reportez-vous à l'***Étape 8.3.3.***

Pour des idées pratiques sur la formulation et la réception de commentaires, reportez-vous à l'Annexe D : Formulation et réception de commentaires

ÉTAPE 8.3.3 – ANALYSE ET ÉVALUATION DES DONNÉES SUR LES PERFORMANCES

NOM DE L'ÉTAPE	ANALYSE ET ÉVALUATION DES DONNÉES SUR LES PERFORMANCES
Numéro de l'étape	8.3.3
Ressources	• Plan de performance et de perfectionnement de l'employé (formulaire de performance, de perfectionnement et d'évaluation) • Ressources des collègues de l'employé et des autres parties prenantes
Résultats	• Résultats de performances • Notations des performances • Plan d'amélioration des performances
Rôle organisationnel	• Employé • Supérieur hiérarchique direct • Superviseur de niveau supérieur
Points d'intégration	Communication entre tous les supérieurs hiérarchiques de l'organisation sur le sens et l'utilisation de la notation des performances, afin qu'elle soit appliquée de manière systématique et que les employés soient notés de manière juste et équitable.
Résumé	Le processus d'analyse et d'évaluation des performances détermine les résultats des performances individuelles, qui doivent être utilisés pour célébrer des réalisations, reconnaître les progrès professionnels et identifier les points forts ainsi que les possibilités d'amélioration. De manière générale, ce processus permet à l'employé d'améliorer ses performances personnelles et de contribuer ainsi de manière significative à la culture d'excellence de l'organisation.

L'analyse et l'évaluation des performances est un processus formel par lequel la productivité d'un employé est analysée et évaluée à la fin de la période de performance. Ce processus permet de déterminer les résultats des performances de l'employé par rapport aux objectifs de performance et de perfectionnement fixés au début de la période de perfectionnement. En générale, il prend la forme d'une discussion entre le supérieur hiérarchique direct et un employé. Dans bon nombre d'organisations, des informations complémentaires sont recueillies de différentes manières auprès des collègues (agents subalternes, supérieur hiérarchique de rang plus élevé ou pairs, par exemple) et d'autres parties prenantes (partenaires, bénéficiaires

ou fournisseurs, par exemple). L'objectif est d'identifier les points forts ainsi que les possibilités d'amélioration et de perfectionnement.

Le processus d'analyse et d'évaluation des performances est plus efficace lorsqu'il est orienté vers le futur et non vers le passé, c'est-à-dire lorsqu'il met en exergue l'amélioration plutôt que la faute. Il doit reconnaître les réalisations de l'employé et l'aider à faire beaucoup mieux au cours du nouveau cycle de performance.

Certaines organisations décident parfois de n'appliquer le processus d'analyse et d'évaluation des performances qu'aux employés ayant au moins trois ou six mois de présence dans l'organisation. Bien souvent, pendant les premiers mois de travail, l'employé est en période d'essai ou continue d'acquérir les connaissances et compétences spécifiques à l'emploi. En plus, l'employé continue de se familiariser avec la culture, la mission, la vision et les valeurs de l'organisation. Bien évidemment, il est important d'organiser des sessions de performance-coaching pendant ces premiers mois.

Lorsqu'un employé change de poste ou de supérieur hiérarchique pendant la période de performance, ses performances pendant cette période doivent être analysées et évaluées par tous ses supérieurs hiérarchiques, qui doivent s'accorder sur le résultat final de ses performances.

Notation des performances

Pour évaluer de manière objective et juste les performances de chaque employé, il est vivement recommandé aux organisations de noter les performances. Il s'agit de mesures clairement définies qui fixent des normes ou critères de performance pour identifier les bonnes performances. Les notations des performances doivent être communiquées à tous les employés et être utilisées de manière systématique par tous les supérieurs hiérarchiques pour analyser et évaluer les performances. En général, les organisations définissent trois à cinq notations de performances. (Reportez-vous à l'*Annexe F : Modèle d'évaluation des performances* pour découvrir un exemple de notation.)

Chaque fois qu'un employé et son supérieur hiérarchique direct ont des avis divergents sur les résultats des performances de l'employé, il convient de consulter le supérieur hiérarchique de rang plus élevé pour recueillir d'autres commentaires et prendre une décision finale concernant la notation des performances de l'employé.

Les résultats et la notation des performances doivent être documentés et conservés confidentiellement dans les dossiers personnels des employés. (Reportez-vous au ***Processus 8.1.***)

Utilisation des résultats des performances

Les résultats des performances sont destinés à :

- déterminer les récompenses, c'est-à-dire les prix décernés au personnel et les augmentations de salaire basées sur les performances telles que les augmentations au mérite ou les primes pour l'emploi actuel. (Reportez-vous au ***Processus 8.2***) ;
- accorder une promotion à un employé ;
- identifier les besoins en perfectionnement du personnel et apprentissage (reportez-vous à ***l'étape 8.3.5 : perfectionnement du personnel et apprentissage*** pour de plus amples informations) ;
- identifier les employés moins performants qui ont besoin de coaching, d'encadrement et / ou d'un apprentissage pour améliorer des performances et / ou des normes de conduite qui n'ont pas été atteintes ;
- prendre la décision de licencier les employés qui, de manière répétée, ne réussissent pas à atteindre les objectifs de performance et / ou de normes de conduite malgré le coaching, l'encadrement et / ou les opportunités de formation (reportez-vous à l'*Annexe E : Liste de contrôle de licenciement pour insuffisance de résultats.* Les supérieurs hiérarchiques directs peuvent se servir de cette liste pour vérifier que des mesures appropriées ont été prises avant la décision finale de licenciement).

Plan d'amélioration des performances

Lorsque les résultats des performances montrent qu'un employé peut avoir besoin d'un coaching, d'un encadrement et / ou d'un apprentissage pour améliorer des performances et / ou des normes de conduite qui n'ont pas été atteintes, le supérieur hiérarchique direct peut initier le développement d'un plan d'amélioration des performances. Ce plan est élaboré après une discussion constructive entre le supérieur hiérarchique direct et l'employé ayant de faibles résultats. Le plan indique les aspects spécifiques qui doivent être améliorés et décrit les mesures qui seront prises pour permettre à l'employé d'améliorer ou d'acquérir les connaissances, compétences et attitudes requises. Ce plan peut être mis en place à tout moment pendant la période de performance en se basant sur le suivi et le coaching continus de l'employé et ne pas résulter uniquement d'une analyse et évaluation annuelles de ses performances. Le plan doit couvrir une période de trois à six mois maximum, période durant laquelle le supérieur hiérarchique aide l'employé à atteindre les objectifs fixés.

Si l'employé continue d'avoir des résultats qui sont en deçà des normes de performance, le superviseur peut prendre la décision d'engager une procédure de cessation de travail à l'encontre de l'employé. Cette procédure ne doit être envisagée que si toutes les options d'amélioration des performances ont été explorées. Il convient dans un tel cas de consulter la législation locale pour s'assurer que la procédure est conforme aux dispositions légales.

DAVID SNYDER POUR CRS

Par le biais de son partenaire local, Caritas Bangladesh, le CRS a pu venir en aide aux personnes qui ont perdu tous leurs biens à la suite du cyclone Sidr de Novembre 2007.

ÉTAPE 8.3.4 – RÉCOMPENSES ET RECONNAISSANCE

NOM DE L'ÉTAPE	RÉCOMPENSES ET RECONNAISSANCE
Numéro de l'étape	8.3.4
Ressources	• Suivi des performances de l'employé • Résultats de performances
Résultats	S.O
Rôle organisationnel	• Employés • Supérieurs hiérarchiques directs • Responsables de service • Directeur de l'organisation
Points d'intégration	La communication entre tout le personnel de l'organisation est très importante pour avoir une bonne compréhension de la manière dont sont récompensées et reconnues les performances individuelles et collectives.
Résumé	Un programme de récompense et de reconnaissance est utilisé pour récompenser et reconnaître le mérite des employés pour les efforts et réalisations exceptionnels apportés à leur service, dans l'esprit de la mission et des valeurs de l'organisation. Il permet d'établir un environnement dans lequel les employés se sentent valorisés. Il motive non seulement les personnes récompensées mais encourage aussi les autres personnes à fournir un travail de meilleure qualité et à accroître leur productivité. Il renforce également la loyauté de l'employé à l'égard de l'organisation.

Le but d'un programme de récompense et de reconnaissance est de reconnaître le mérite des individus et des équipes pour leurs performances. Ce programme vise à récompenser et à reconnaître le mérite des employés pour les efforts et réalisations exceptionnels apportés à leur service, dans l'esprit de la mission et des valeurs de l'organisation. Il permet d'établir un environnement dans lequel les employés se sentent valorisés. Il motive non seulement les personnes récompensées mais encourage aussi les autres personnes à fournir un travail de meilleure qualité et à accroître leur productivité. Il promeut également l'excellence de l'organisation et contribue à améliorer la retenue des employés et leur loyauté à l'égard de l'organisation.

Pour être efficace, le programme de récompense et de reconnaissance doit être soutenu à tous les niveaux de l'organisation. Les récompenses et les reconnaissances doivent être attribuées de manière juste et systématique, et

plusieurs types de réalisations doivent être récompensés. Elles ne doivent pas utilisées pour remplacer un plan salarial compétitif, des fournitures, une aide, des services ou activités de perfectionnement et d'apprentissage.

Le processus de récompense et de reconnaissance des réalisations doit être documenté et communiqué à tout le personnel. Ceci permet d'assurer une transparence et un traitement juste et cohérent de tout le personnel. Ce processus définit les niveaux de performance qui doivent être récompensés et à quel moment, les types des prix et les mécanismes utilisés dans l'organisation, ainsi que la manière dont les récompenses et reconnaissances sont déterminées et communiquées (par exemple, qui désigne qui, qui approuve, qui communique et comment). Le fait de décerner un type de prix à un employé ne doit pas empêcher un employé de recevoir également d'autres types de récompenses.

Types de récompenses et de reconnaissances

- *Commentaires positifs et continus :* les commentaires spécifiques, descriptifs et positifs formulés pour féliciter un membre du personnel pour le travail bien fait est un outil éprouvé et efficace de gestion de la performance.
- *La rémunération au mérite :* reportez-vous au ***Processus 8.2.***
- *Reconnaissance pour les années de service :* nombre d'années de services (par exemple, cinq ans de service, 10 ans de services, etc.), reconnaissance du dévouement et des contributions de l'employé.
- *Promotion / évolution de carrière :* la promotion est une autre façon de reconnaître le travail exceptionnel des employés qui ont prouvé qu'ils peuvent assumer des responsabilités plus importantes. (Reportez-vous au ***Processus 8.1.***)
- *Mérite ponctuel :* le facteur le plus critique qui différencie ce type de récompense des autres est qu'elle est décernée après l'accomplissement de la tâche pour reconnaître de manière ponctuelle le mérite d'une importante performance qui dépasse et va bien au-delà des exigences habituelles du travail.

En définissant les types de récompense et de reconnaissance, les organisations doivent tenir compte des récompenses à la fois pécuniaires et non pécuniaires. S'il est vrai que les récompenses pécuniaires sont importantes, les employés apprécient également les reconnaissances non pécuniaires. Lorsque des récompenses pécuniaires sont décernées, elles doivent être clairement définies en précisant les limites des montants.

Conception

Pendant la conception d'un plan de récompense et de reconnaissance, les organisations peuvent tenir compte des facteurs suivants :

- *Contexte culturel :* d'un point de vue culturel, quelle est la manière appropriée de reconnaître les performances d'un employé ?
- *Normes locales de la valeur pécuniaire :* quelle est le montant minimum considéré comme ayant de la valeur dans un contexte donné ?
- *Coutume et religion :* ces deux facteurs peuvent déterminer les types de récompense, qui peut donner des récompenses, comment elles sont communiquées et par qui (par exemple, une cérémonie de remise de récompense, le bulletin d'information d'une organisation, une note de service à tout le personnel ou une annonce sur un tableau d'affichage).
- *Mission, objectifs et culture de l'organisation :* quelles sont les normes d'excellence de l'organisation qui sont récompensées ?
- *Le travail d'équipe :* lorsque le travail d'équipe est un élément crucial de la réussite d'un bon employé, il faut envisager une combinaison de récompenses pour le travail d'équipe et individuel.
- *Période :* certains types de récompense peuvent être décernés à des intervalles définis, alors que d'autres peuvent ne pas être associés à une période particulière pendant le cycle de performance et sont décernés en fonction des circonstances.

Il est donc utile de recueillir l'avis des employés pendant la conception du programme de récompense et de reconnaissance à travers des sondages, des groupes de réflexion ou des réunions de groupe. Ainsi, le programme présentera un intérêt pour eux et atteindra ses objectifs.

ÉTAPE 8.3.5 – PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL ET APPRENTISSAGE

NOM DE L'ÉTAPE	PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL ET APPRENTISSAGE
Numéro de l'étape	8.3.5
Ressources	• Résultats de performances • Notations des performances • Conclusions des audits • Évaluation des besoins en apprentissage • Analyse des écarts de performance • Perfectionnement du personnel et budget d'apprentissage* *Il n'est pas nécessaire d'avoir un budget spécial pour tous les types de perfectionnement et d'apprentissage. Cette étape formule quelques recommandations sur le perfectionnement du personnel et les activités d'apprentissage qui ne nécessitent pas une affectation de fonds spécifique.
Résultats	Perfectionnement du personnel et plan d'apprentissage
Rôle organisationnel	• Employés • Supérieurs hiérarchiques directs • Responsables de la division / service • Responsable / délégué RH
Points d'intégration	Collaboration entre les supérieurs hiérarchiques directs des divisions / services pour assurer le perfectionnement du personnel et les ressources d'apprentissage, humaines et matérielles, lorsque les besoins en perfectionnement et apprentissage peuvent être résolus en interne dans l'organisation.
Résumé	Le perfectionnement du personnel et l'apprentissage représentent la composante PMS qui traite des diverses activités destinées à aider le personnel à réaliser les performances attendues et à s'améliorer professionnellement. Elle aide également l'organisation, au fil du temps, à préparer des employés à occuper de nouvelles fonctions dans le futur. Le suivi et l'évaluation du perfectionnement personnel et de l'apprentissage sont importants en ce sens qu'ils permettent de déterminer si les connaissances acquises lors de l'apprentissage ont été appliquées au travail, de s'assurer que les besoins identifiés ont été satisfaits et que les objectifs de perfectionnement (apprentissage) ont été atteints. Lorsqu'il est géré correctement, le plan de perfectionnement du personnel et d'apprentissage contribue à bâtir, conserver et développer une mémoire institutionnelle.

Le perfectionnement du personnel et l'apprentissage englobent diverses activités destinées à aider le personnel à réaliser les performances attendues et à s'améliorer professionnellement. Les organisations sont plus enclines à soutenir les activités de perfectionnement du personnel et d'apprentissage lorsque les besoins et les objectifs individuels sont conformes à ceux de l'organisation. Étant donné que le perfectionnement du personnel et l'apprentissage traitent des besoins en amélioration des performances, ils visent à combler les écarts de performance qui peuvent être réels ou potentiels. Les écarts réels exigent une réponse aux besoins organisationnels pour investir dans un employé pour que ce dernier puisse améliorer ses performances et se perfectionner afin de contribuer plus efficacement à la réalisation d'objectifs organisationnels plus importants. Les écarts potentiels exigent une réponse aux besoins organisationnels pour investir dans un employé afin que ce dernier puisse assumer de nouvelles fonctions (par exemple, dans les cas d'une promotion et / ou d'une succession).

Étant donné que le perfectionnement et l'apprentissage du personnel ont un impact majeur sur le succès de l'organisation, les supérieurs hiérarchiques et les employés sont équitablement responsables de leur efficacité. Les supérieurs hiérarchiques doivent offrir au personnel les opportunités et les ressources nécessaires pour se former et se perfectionner, suivre les résultats et s'assurer que des systèmes sont mis en place pour maîtriser, partager et diffuser les connaissances. Les employés, y compris les supérieurs hiérarchiques, doivent prendre l'initiative et la responsabilité d'assurer leur propre perfectionnement et développement professionnels, tirer parti des opportunités de perfectionnement et d'apprentissage qui répondent le mieux aux besoins de l'organisation, appliquer efficacement les connaissances et compétences acquises et être responsables de leur contribution à la mémoire institutionnelle.

Pour que le perfectionnement du personnel et l'apprentissage soient efficaces et efficients, les organisations doivent s'assurer que :

- Les opportunités de perfectionnement du personnel et d'apprentissage sont accessibles à tous les employés, indépendamment de leur fonction, niveau hiérarchique, âge, etc.
- En offrant des opportunités de perfectionnement et d'apprentissage au personnel, la responsabilité du retour sur investissement et de l'amélioration des performances incombe à tous.
- Des systèmes sont mis en place pour assurer que les employés restent dans l'organisation pendant une certaine période (déterminée par l'organisation) après avoir été parrainés / financés par l'organisation pour bénéficier d'un apprentissage ou d'un perfectionnement.

- Le perfectionnement et l'apprentissage du personnel prennent du temps et ne doivent pas être simplement intégrés de force dans un programme de travail surchargé. Il convient de respecter le temps nécessaire et de permettre au membre du personnel d'intégrer ce temps d'apprentissage dans ses programmes de travail habituel, avec l'approbation de son supérieur hiérarchique direct.

L'organisation doit suivre un processus systématique si elle veut mettre en œuvre un système efficace de perfectionnement du personnel et d'apprentissage. Les éléments critiques d'un tel processus sont les suivants :

- définition des besoins en perfectionnement du personnel et en apprentissage,
- identification des causes profondes de l'écart de performance,
- mise en adéquation des besoins et d'une solution de perfectionnement et d'apprentissage appropriée,
- suivi et évaluation du perfectionnement du personnel et de l'apprentissage,
- mise en place d'un système pour bâtir, conserver et partager la mémoire institutionnelle

Avec ce processus, les organisations sont incitées à élaborer un plan de perfectionnement du personnel et d'apprentissage au début de chaque année de référence. Ce plan doit être compilé et actualisé, si nécessaire, par le responsable / délégué RH et renseignera notamment sur le type des activités de perfectionnement et d'apprentissage à mener, la personne qui organisera ces activités, la période où elles auront lieu, la manière dont elles se dérouleront, le financement requis (le cas échéant) et la personne chargée d'encadrer / d'animer les activités.

Définition des besoins en perfectionnement du personnel et en apprentissage

Les méthodes qui suivent aident les superviseurs et le personnel à identifier les écarts entre les connaissances, compétences et attitudes actuelles et celles qui sont nécessaires (c'est-à-dire les besoins en perfectionnement du personnel et en apprentissage) :

- analyses et évaluations des données sur les performances (reportez-vous à l'***Étape 8.3.3.***) ;
- conclusions des audits ;
- évaluation des besoins en apprentissage.

Identification des causes profondes de l'écart de performance

Lorsqu'un écart de performance est identifié, il est déconseillé de passer immédiatement à la définition des actions de perfectionnement et d'apprentissage à entreprendre. Il est important d'analyser d'abord les causes profondes ou les problèmes sous-jacents de l'écart, car tous les écarts de performances ne sont pas forcément la conséquence d'un manque de connaissances, de compétences et d'attitudes appropriées. Tous les écarts de performances ne doivent pas être résolus par des activités de perfectionnement du personnel et d'apprentissage. Voici quelques exemples d'écarts :

- Un décalage entre les talents d'un individu et sa fonction (l'employé peut-il être muté à un autre poste pour lequel ses connaissances, compétences et attitudes sont mieux adaptées ?)
- L'absence de clarté en ce qui concerne le processus professionnel (le processus professionnel peut-il être clarifié ou simplifié ? Est-il nécessaire de mettre au point un outil pour aider à clarifier ce processus ?)
- L'incapacité à fournir à l'employé les ressources nécessaires pour effectuer le travail correctement (l'employé n'a-t-il pas accès aux matériel et logiciels appropriés ? Existe-t-il d'autres ressources qui pourraient aider l'employé ?)
- L'absence de répartition claire des rôles et responsabilités (les employés se plaignent-ils que certains rôles sont négligés ?)

Ce processus est généralement appelé *analyse des écarts de performance.* Les supérieurs hiérarchiques utilisent ce processus pour déterminer si le perfectionnement et l'apprentissage du personnel sont la solution aux écarts de performance identifiés ou si d'autres actions doivent être entreprises pour résoudre le problème.

Mise en adéquation des besoins et d'une solution de perfectionnement et d'apprentissage appropriée

Si l'analyse des écarts de performances mène à la conclusion que l'écart est dû à un manque de connaissances, de compétences et / ou d'attitudes appropriées, il convient d'accorder une grande attention à la sélection de la solution de perfectionnement et d'apprentissage appropriée. Un supérieur hiérarchique direct et un employé peuvent discuter et choisir la solution parmi de nombreuses options, dont :

- formation autodidacte,
- coaching et encadrement sur le lieu de travail,

- observation en situation de travail : observer les activités quotidiennes d'un autre employé,
- rotation des emplois : effectuer un travail de même niveau,
- agir en tant que membre d'un comité,
- assister à des réunions et conférences,
- voyages d'étude (visites d'échange),
- formations.

La formation formelle n'est pas une réponse à tout, et toutes activités de perfectionnement et d'apprentissage ne nécessitent pas des ressources additionnelles à celles qui ont déjà été budgétisées pour les salaires et les activités habituelles des services ou des projets. L'absence de budget ne doit pas être un obstacle à la satisfaction des besoins critiques en apprentissage ; au contraire, elle doit inciter l'encadrement et le personnel à être plus créatifs en mettant en place un processus d'apprentissage continu à partir des ressources disponibles et des différentes options définies ci-dessus. En tout état de cause, le perfectionnement et l'apprentissage du personnel constituent un investissement et doivent être perçus comme ayant des effets à court et long termes.

Lorsque le perfectionnement et l'apprentissage du personnel nécessitent un financement, comme dans le cas d'une participation à une conférence, d'un voyage d'étude ou d'une participation à une formation, l'affectation de ces fonds doit faire l'objet d'un processus transparent. Ce processus fixe des critères pour le type d'opportunités d'apprentissage à parrainer et les plafonds des dépenses. Il peut exiger des employés qu'ils déposent une demande officielle d'accès aux fonds de perfectionnement du personnel et d'apprentissage, et qu'ils justifient leurs besoins. Il clarifie les critères de sélection et fixe les conditions pour que l'employé parrainé reste dans l'organisation pendant au moins une période déterminée. Le processus définit également la manière dont les fonds sont demandés, approuvés et comptabilisés. Il peut indiquer une clause de remboursement des fonds si l'employé parrainé quittait l'organisation avant l'expiration de la période exigée.

Suivi et évaluation du perfectionnement du personnel et de l'apprentissage

Ce processus apporte la preuve au supérieur hiérarchique direct que les besoins identifiés ont été satisfaits et que les objectifs de perfectionnement ou d'apprentissage ont été atteints. Il aide également l'organisation à évaluer le retour sur investissement. L'organisation a investi des ressources (humaines, matérielles et financières) dans le renforcement

des connaissances, compétences et attitudes des employés. Et pour que l'organisation puisse en bénéficier, les employés doivent appliquer sur leur lieu de travail les connaissances et compétences nouvelles et / ou renforcées.

Comme le perfectionnement met du temps à produire des résultats, il ne suffit pas d'évaluer les connaissances et les compétences acquises à la fin de l'apprentissage. Les organisations doivent également déterminer si l'employé a appliqué ces nouvelles connaissances et compétences à son travail. Le processus d'analyse et d'évaluation et le processus de coaching et de rétroaction décrits aux ***étapes 8.3.2*** et ***8.3.3*** aideront l'organisation à réaliser cette évaluation. Elle permet d'identifier les changements qui ont eu lieu après l'apprentissage : L'employé travaille-t-il selon les normes souhaitées ? Sa conduite est-elle conforme aux valeurs de l'organisation ? De quelle manière les performances de l'employé influent-elles sur les plans stratégiques et annuels ?

Pour que la mise en application des nouvelles connaissances soit efficace, les informations suivantes doivent être confirmées :

- Les employés ont eu l'occasion et le temps de tester leurs nouvelles connaissances et compétences au travail.
- La création et l'innovation ne sont pas sanctionnées.
- Des ressources telles que des matériels et des accès à Internet sont fournies.
- Les directeurs s'assurent que toute l'équipe comprend la nécessité et l'avantage du partage des connaissances.

Mise en place d'un système pour bâtir, conserver et partager la mémoire institutionnelle

Enfin, dernier élément mais non des moindres, les organisations doivent mettre en place des systèmes permettant de bâtir, conserver et partager la mémoire institutionnelle. La mémoire institutionnelle représente l'ensemble collectif des informations et expériences de l'entreprise. Les connaissances sont un atout qui doit être saisi, préservé et utilisé par l'organisation.
Ceci permet de s'assurer que les fonds investis dans le perfectionnement des employés et l'apprentissage ne sont pas perdus lorsqu'ils quittent l'organisation, et que l'organisation continuera de fonctionner correctement dans le futur.

Les systèmes et mécanismes contribuant à bâtir, conserver et partager la mémoire institutionnelle sont notamment :

- les dossiers (papier et / ou électroniques), les matériels et documents reçus lors des différentes activités d'apprentissage et mis à la disposition de tout le personnel ;
- les communautés de pratique ;
- les comptes rendus des collègues ou la réalisation, après la participation d'un membre du personnel à une activité d'apprentissage, d'une présentation sur l'objectif et les principaux enseignements intéressant les autres employés ;
- l'explication des principaux enseignements dans un rapport ;
- la rédaction d'une étude de cas ;
- la préparation d'un rapport de voyage faisant référence aux enseignements les plus pertinents pour le travail de l'employé ou aux idées qu'il voudrait mettre en œuvre.

PROCESSUS PROFESSIONNEL RH 8.4 : RELATIONS ENTRE LES EMPLOYÉS

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Les relations entre les employés sont un domaine des RH qui met l'accent sur l'amélioration des relations entre employeur et les employés et qui leur donne l'occasion de communiquer ouvertement. Les organisations ont la responsabilité de garantir un environnement positif et équitable sur le lieu de travail. Elles doivent donc instaurer des mécanismes permettant aux employés d'exprimer leurs besoins et de garantir que leurs droits sont protégés. En s'assurant que des pratiques de relations sociales sont en place, l'organisation peut plus rapidement, et de manière préventive, résoudre des difficultés dans l'environnement de travail, notamment les doléances, la détérioration du moral du personnel et les mauvaises relations entre les membres du personnel.

Une politique ne permet pas à elle seule de créer un environnement positif et équitable ; la communication sur la politique et l'application de cette politique permettent de garantir des normes élevées en matière de conduite. Après avoir communiqué le Code de bonne conduite aux employés, obtenez un exemplaire signé de chaque employé lors de l'embauche et conservez cet exemplaire dans le dossier personnel de l'employé. Tous les rapports de violation du Code de conduite doivent faire l'objet d'une enquête en temps opportun.

L'instauration de bonnes pratiques relationnelles entre employés présente quelques-uns des avantages suivants :

- tous les employés sont traités de manière juste et équitable ;
- le personnel est retenu plus facilement dans l'organisation lorsque l'environnement de travail est positif ;
- les risques de poursuite à l'encontre de l'organisation sont réduits ;
- les risques d'atteinte à la réputation de l'organisation sont réduits ;
- les responsabilités morales et éthiques de l'organisation vis à vis des employés sont tenues ;
- un espace de communication est ouvert permettant de résoudre les problèmes avant qu'ils n'atteignent un stade critique.

Des systèmes RH solides comprennent un ensemble de mesures proactives sur les relations avec les employés. Ce chapitre fournit quelques-unes des mesures à adopter :

- établissement d'un code de bonne conduite pour créer un travail positif,
- suivi de la satisfaction du client et des engagements, et application de mesures correctives, le cas échéant,
- résolution en temps opportun et en toute neutralité des conflits entre employés,
- mise en place des mécanismes de représentation et de protection des droits des employés,
- garantie de la confidentialité,
- application systématique des politiques RH.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS

ÉTAPE 8.4.1 – ÉTABLIR UN CODE DE BONNE CONDUITE

NOM DE L'ÉTAPE	ÉTABLISSEMENT D'UN CODE DE BONNE CONDUITE
Numéro de l'étape	8.4.1
Ressources	• Législation locale • Mission et valeurs de l'organisation
Résultats	Un code de bonne conduite bien expliqué
Rôle organisationnel	• Responsable / délégué RH • Directeur de l'organisation
Points d'intégration	• Division / service des finances • Approvisionnement • Conformité • Gouvernance – Conseil d'administration
Résumé	Pour expliquer correctement la conduite qu'elles attendent de tous les employés, les organisations doivent instaurer une politique qui protège les droits du personnel, les bénéficiaires et autres parties prenantes. Cette politique est appelée Code de bonne conduite. Ce Code de bonne conduite comportera une section relative aux conflits d'intérêt. Le Code de bonne conduite crée une norme qui est conforme aux valeurs d'une organisation et est toujours créé en conformité avec la législation locale.

Voici quelques raisons justifiant l'établissement d'un code de bonne conduite :

- Il clarifie la conduite qu'on attend de tous les employés.
- Il présente une référence à partir de laquelle les employés seront responsables de leur conduite.
- Il protège l'organisation en cas de faute professionnelle d'un employé.
- Il peut être exigé par le Conseil d'administration d'une organisation ou par la législation locale.
- Il remplit l'obligation de l'organisation concernant la protection des droits des employés, met en valeur les ressources de l'organisation et maintient la réputation de l'organisation.

Les sujets couverts dans le Code de bonne conduite de l'organisation incluent :

- le détournement de fonds / la fraude (l'appropriation illicite de fonds ou d'un bien pour son usage personnel, y compris la mauvaise utilisation de fonds, la manipulation frauduleuse de sommes d'argent et les erreurs comptables) ;
- la falsification de contrats, rapports ou dossiers (y compris la modification, la fabrication, la falsification ou la contrefaçon de tout ou partie d'un document, contrat ou dossier) ;
- les activités frauduleuses d'un fournisseur ou d'un entrepreneur (y compris une négociation ou un détournement illicite, ou une activité illicite par rapport aux subventions d'un fournisseur ou entrepreneur) ;
- le vol ;
- le harcèlement (sexuel ou autre), la discrimination, l'agression physique ou verbale, l'intimidation, le favoritisme ou les relations sexuelles en situation d'exploitation ;
- l'utilisation inappropriée des ressources (y compris l'utilisation des ressources de l'organisation ou de ressources données telles que des sommes d'argent, de la nourriture, des marchandises ou des équipements, à des fins autres que celles auxquelles elles étaient destinées) ;
- des cadeaux et sollicitations ;
- autres cas d'utilisation illicite ou abusive des biens et avoirs de l'organisation ;
- ristournes, pots-de-vin ou le fait d'acheter ou de donner un objet de valeur, de manière directe ou indirecte, à un fonctionnaire pour bénéficier d'un avantage indu ;
- une section concernant le conflit d'intérêt, si cela est dans l'intérêt de l'organisation, indiquant qu'aucun employé ne doit prendre une quelconque mesure ou faire une quelconque déclaration visant à influencer l'action d'une tierce personne, y compris des donateurs et bénéficiaires, pour servir les intérêts personnels de l'employé ou des membres de sa famille, au détriment de ceux de l'organisation. (Reportez-vous à l'*Annexe H* pour savoir ce qui pourrait être inclus dans la déclaration sur le conflit d'intérêt.)

Pour les employés occupant des fonctions particulières telles que la comptabilité, l'audit et l'approvisionnement, il peut être nécessaire d'ajouter les dispositions suivantes au Code de bonne conduite :

RICK D'ELIA POUR CRS

Il est très fréquent de voir des membres de famille ou de la communauté s'entraider dans leurs champs pour finir les travaux plus rapidement.

Comptabilité et audit

Les inclusions suivantes peuvent s'appliquer :

- toute escroquerie ou erreur délibérée dans la préparation, l'évaluation, l'analyse ou l'audit d'un état financier quelconque de l'organisation,
- toute escroquerie ou erreur dans l'inscription et la tenue des registres financiers de BMS ;
- toute absence de conformité aux règles internes de contrôle comptable de l'organisation,
- l'abus d'information ou les fausses déclarations de la part de ou envers un membre supérieur de la direction ou un comptable concernant un élément des registres financiers, rapports financiers ou rapports de vérification des comptes,
- tout écart par rapport à un compte rendu intégral et juste de la situation financière de l'organisation,
- toute fraude ou infraction à la réglementation sur les actes frauduleux en matière financière.

Approvisionnement

Certaines organisations peuvent chercher à se doter d'un Code de bonne conduite spécifique pour le personnel travaillant dans le domaine de l'approvisionnement.

Rapport des infractions

Les rapports d'infraction aux normes décrites dans la politique du code de bonne conduite sont sérieux et doivent être traités en temps opportun. Les infractions au Code de bonne conduite feront l'objet de mesures disciplinaires. Pour de plus amples informations, reportez-vous à l'***Étape 8.4.4.***

ÉTAPE 8.4.2 – SUIVI DE LA SATISFACTION DU PERSONNEL

NOM DE L'ÉTAPE	SUIVI DE LA SATISFACTION DU PERSONNEL
Numéro de l'étape	8.4.2
Ressources	• Rétroaction des employés • Données de sondage et d'entretien
Résultats	Analyse des données de sondage et d'entretien
Rôle organisationnel	• Responsable / délégué RH • Directeur de l'organisation
Points d'intégration	Gouvernance – Conseil d'administration
Résumé	Un système RH solide est résolument tourné vers l'écoute du personnel. L'organisation peut appliquer différentes méthodes de suivi de la satisfaction du personnel. Pour garantir la transparence, la division / service RH doit faire comprendre au personnel qu'elle est à leur écoute et doit instaurer un climat de confiance afin que tous les problèmes posés soient résolus, les solutions partagées et la marche à suivre communiquée.

Les employés veulent travailler dans un environnement positif dans lequel ils se sentent membres d'une équipe performante qui atteint les objectifs qui lui sont fixés. Avec le temps, des obstacles peuvent survenir et créer des dynamiques différentes sur le lieu de travail. Pour que l'organisation puisse résoudre ces problèmes, les responsables doivent savoir d'abord que ces problèmes existent.

Le suivi de la satisfaction du personnel ne relève pas de la seule responsabilité des RH ; les directeurs et tout le personnel doivent contribuer à créer un environnement positif. Ces méthodes de collecte d'information ne remplacent pas la bonne pratique des directeurs et des employés qui consiste à se rendre accessibles et à communiquer quotidiennement.

Il existe plusieurs manières de recueillir des informations auprès des employés pour vérifier s'il y a des problèmes qui doivent être résolus, dont celles décrites ci-dessous :

- Bon nombre d'organisations organisent un sondage annuel sur la satisfaction et l'engagement des employés.
- Les organisations peuvent également interroger le personnel qui les quitte pour leur demander de partager leur expérience en tant qu'employés. Pour de plus amples informations sur les entretiens de sortie, reportez-vous au ***Processus 8.6.***

- Les organisations peuvent travailler avec des représentants du personnel à travers des comités internes, des associations ou des syndicats.

Quelle que soit la méthode que l'organisation utilise pour recueillir des informations, indiquez que l'organisation s'efforce de créer un meilleur environnement pour son personnel et que ces informations seront utilisées à ces fins. Expliquez comment les informations seront exploitées et dans quelle mesure elles resteront confidentielles. Veillez à ne pas susciter des attentes qui ne seront pas satisfaites.

Bien que la collecte d'information soit une étape positive, elle ne sera d'aucune utilité si elle ne s'accompagne pas d'actions concrètes. Examinez soigneusement les informations que le personnel communique. Donnez aux décideurs un aperçu des idées générales, sans relever certains commentaires spécifiques. Impliquez les responsables et le personnel dans l'adoption des mesures concrètes qui en découleront. Informez le personnel du résultat et des mesures prises pour montrer que l'organisation répond à ses préoccupations.

ÉTAPE 8.4.3 – RÉSOLUTION DE CONFLIT ENTRE LES EMPLOYÉS

NOM DE L'ÉTAPE	RÉSOLUTION DE CONFLIT ENTRE LES EMPLOYÉS
Numéro de l'étape	8.4.3
Ressources	Conflit entre employés
Résultats	• Médiation • Arbitrage
Rôle organisationnel	Responsable / délégué RH
Points d'intégration	Gouvernance
Résumé	Lorsqu'un employé contacte la direction de l'organisation pour signaler un conflit, plusieurs types de réactions constructives sont possibles, y compris la médiation et l'arbitrage. Au minimum, une écoute attentive est importante.

Les conflits sont inévitables lorsque des individus travaillent en étroite collaboration pendant une longue période. De tels conflits peuvent être exacerbés lorsque les personnes sont de culture différente ou appartiennent à des niveaux hiérarchiques différents, ou encore pendant les périodes d'intense travail ou d'incertitudes. L'organisation doit aider les employés à résoudre leurs confits de manière efficace.

Lorsqu'un employé contacte la direction de l'organisation pour signaler un conflit, plusieurs types de réactions constructives sont possibles. Au minimum, une écoute attentive est importante. Au cours d'un tel échange, ne perdez pas de vue les recommandations suivantes :

- Soyez solidaire, mais restez neutre après avoir entendu une seule version des faits.
- Reprenez les propos de la personne, mais évitez d'approuver certaines plaintes spécifiques.
- Demandez à la personne si elle a besoin d'une aide supplémentaire.
- Indiquez-lui que l'action peut impliquer une divulgation de certaines informations sensibles qui ont été échangées.
- Indiquez clairement si le responsable a ou pas l'autorisation de l'individu de divulguer à d'autres personnes des informations.

RICHARD LORD POUR CRS

Dans une Clinique au Cambodge, une agente de santé communautaire informe une femme enceinte sur les mesures de sécurité pour un accouchement sans risques.

Médiation

S'ils le demandent, il peut s'avérer opportun d'avoir recours à une médiation entre les employés en conflit. Le rôle d'un médiateur n'est pas de jouer le juge entre deux personnes. Le rôle du personnel RH est plutôt de faciliter une discussion entre les employés en conflit afin de parvenir à un compromis et d'accepter de travailler ensemble pour trouver une solution positive.

Arbitrage

Autrement, un arbitrage peut être mis en place pour les deux parties en conflit. L'arbitrage implique une partie neutre qui écoute les deux protagonistes d'un conflit et décide de la mesure à prendre. Les décisions prises dans un arbitrage font foi. L'arbitrage est souvent utilisé sur les lieux de travail avec les syndicats.

ÉTAPE 8.4.4 – METTRE EN PLACE DES MÉCANISMES DE REPRÉSENTATION ET DE PROTECTION DE L'EMPLOYEUR ET DES DROITS DES EMPLOYÉS

NOM DE L'ÉTAPE	METTRE EN PLACE DES MÉCANISMES DE REPRÉSENTATION ET DE PROTECTION DE L'EMPLOYEUR ET DES DROITS DES EMPLOYÉS
Numéro de l'étape	8.4.4
Ressources	• Rapports d'un employé sur la violation d'une politique • Griefs des employés • Rapport d'audit
Résultats	S.O
Rôle organisationnel	• Responsable / délégué RH • Directeur de l'organisation
Points d'intégration	• Conformité • Division / service des finances • Gouvernance
Résumé	L'organisation doit mettre en œuvre des mécanismes de communication permettant à tout le monde de partager l'information ouvertement. Les droits des employés doivent être protégés contre d'éventuelles représailles dans le cas où un employé formulerait un grief ou rapporterait un cas de violation d'une politique telle que le Code de bonne conduite. En mettant en place un processus pour recueillir les griefs et les rapports de violation de politique, l'organisation se donne les moyens de résoudre les conflits et de protéger les droits de chaque employé.

Si un employé accuse un collègue de faute professionnelle (harcèlement sexuel, menaces ou fraude), la division RH est obligée de mener une enquête. Créez un processus d'investigation complet pour les accusations de harcèlement, de menaces et d'autres faits couverts dans le Code de bonne conduite. Mettez tout en œuvre pour rester neutre lorsque vous menez une enquête. Réfléchissez attentivement à la personne qui sera désignée pour mener l'enquête. La réglementation de la législation locale détermine s'il est légal de suspendre un employé et son salaire lorsqu'une enquête est en cours. Le fait de diligenter une enquête de manière opportune après l'enregistrement de l'accusation est très important. Si le processus entraîne des mesures disciplinaires progressives conduisant au licenciement, la procédure en la matière est décrite dans le ***Processus 8.6.*** Rappelez-vous que vous devez assurer la confidentialité des informations, pendant et après l'enquête, ceci est abordé dans la section suivante.

Voici quelques-unes des meilleures pratiques pour garantir la protection d'un employé qui formule un grief :

- Dans la mesure du possible, l'identité de l'employé qui formule le grief doit rester confidentielle.
- Vous ne devez pas congédier, rétrograder, suspendre, menacer, harceler ou discriminer un employé ayant produit, de bonne foi, un rapport sur la violation d'une disposition de la politique de l'organisation.
- Le rapport est réputé être produit de bonne foi si l'employé a de bonnes raisons de penser ou de suspecter un cas de faute professionnelle, même si l'allégation ou la suspicion s'avère plus tard être sans fondement.
- Si un conflit ne peut pas être résolu de manière informelle, l'employé devra soumettre une déclaration officielle de griefs et l'enregistrera directement auprès de l'organisation ou auprès d'un représentant de l'employé. Les responsables de l'organisation étudieront la déclaration et, en fonction de la situation, ils entendront chacune des parties concernées ou mèneront une enquête.
- Documentez les mesures que l'organisation prend ainsi que les déclarations de chaque partie concernée.
- Une fois les informations recueillies, l'organisation décide des mesures à prendre, le cas échéant, et informe l'employé ayant formulé les griefs de la suite donnée à son rapport.
- Il doit exister un mécanisme d'appel au cas où l'employé n'est pas satisfait du résultat du processus de règlement des griefs.
- Veillez à ce que l'organisation ait une politique décrivant un processus conforme à la législation locale.

Mesures disciplinaires

Il arrive parfois que les griefs formulés ou le rapport de violation d'une politique et l'enquête qui en résulte entraînent des mesures disciplinaires. Les supérieurs hiérarchiques utilisent des mesures disciplinaires progressives, « un système de sanctions de plus en plus sévères pour sanctionner l'employé ».[8] Ceci implique généralement des avertissements verbaux et écrits adressés à l'employé et concernant le comportement qui doit être pris en considération. Ces avertissements renseignent clairement l'employé sur les conséquences qu'il encourt s'il ne change pas de comportement. La législation locale indique parfois la procédure à suivre et les conditions pouvant entraîner un licenciement. Confirmez donc ces conditions pour l'organisation.

8 Bliss, W., Gamlem, C., Keary, D., Kushner, G., Losey, M., Outwater, L., ...White, C. (2009) *Système d'Apprentissage SRHM* (2009 ed., vols. 1-6).

ÉTAPE 8.4.5 – GARANTIR LA CONFIDENTIALITÉ

NOM DE L'ÉTAPE	GARANTIE DE CONFIDENTIALITÉ
Numéro de l'étape	8.4.5
Ressources	• Législation locale • Définition des informations confidentielles de l'organisation
Résultats	Politique relative à la confidentialité
Rôle organisationnel	• Responsable / délégué RH • Finances
Points d'intégration	• Conformité • Division / service des finances • Gouvernance
Résumé	En définissant les informations confidentielles de l'organisation, en instaurant une politique de confidentialité et en limitant l'accès aux informations confidentielles, l'organisation évite les conflits potentiels et les risques d'infraction à la législation locale en matière de divulgation des informations.

L'organisation peut légalement exiger de protéger la confidentialité de certains types d'information concernant les employés.

Voici quelques-unes des raisons justifiant la protection des informations confidentielles :

- Éviter les incidents gênants et les conflits potentiels.
- L'organisation et le personnel RH peuvent y être contraints par la loi.
- L'employé peut intenter un procès à l'employeur.

Définissez d'abord ce que sont les informations confidentielles pour l'organisation afin que les employés puissent savoir ce qu'ils doivent protéger. Les informations confidentielles peuvent concerner, par exemple, les salaires, la date de naissance, les détails de l'analyse des performances ou le statut médical d'un employé. Certaines informations ne sont pas particulièrement confidentielles, mais il est préférable de ne pas les divulguer, et la politique doit également inclure cette disposition. Ces informations sont souvent appelées informations *sensibles* et peuvent concerner la religion ou l'appartenance à un parti politique. La différence entre une information confidentielle et une information sensible varie d'un pays à l'autre en raison de la culture et de la législation locale.

Ensuite, instaurez une politique de confidentialité que tout le personnel devra signer. À l'instar de toutes les politiques, assurez-vous de suivre la législation locale. Il ne suffit pas simplement d'élaborer une politique. Avant que les employés ne signent la politique, expliquez-leur pourquoi l'organisation a établi cette politique. Pour les employés qui manipulent fréquemment des informations confidentielles, rappelez-leur régulièrement les attentes de l'organisation et encouragez-les à poser des questions susceptibles d'être soulevées dans l'exercice de leur fonction. (Pour un exemple de politique en matière de confidentialité, reportez-vous à *Annexe G.*)

Enfin, limitez l'accès aux informations confidentielles. À présent que l'organisation a identifié les informations réputées confidentielles, décidez où ces informations doivent être à la fois traitées et stockées. Mettez en place des dispositifs permettant de sécuriser ces informations. En général, les organisations verrouillent les dossiers des employés et limitent le nombre d'employés devant avoir accès à ces dossiers. À titre de rappel, les fichiers électroniques et les courriels contiennent également des informations confidentielles.

Les employés ayant des fonctions RH accèdent quotidiennement à des informations confidentielles. Demandez-leur d'appliquer les meilleures pratiques décrites ci-dessous lorsqu'ils quittent leur bureau :

- Rangez et verrouillez les dossiers confidentiels.
- Rangez ou cachez toutes les informations sensibles se trouvant sur le bureau.
- Protégez les ordinateurs par un mot de passe et fixez de brèves périodes d'inactivité.

PROCESSUS PROFESSIONNEL RH 8.5 : HYGIÈNE ET SÉCURITÉ DU PERSONNEL

DESCRIPTION DU PROCESSUS

La sûreté et la sécurité, l'hygiène du personnel et la gestion des risques sont liées et peuvent être définies comme suit :

- *Sûreté et sécurité :* politiques et procédures basées sur la législation locale et conçues pour éliminer les risques de décès, de blessure ou de maladie sur le lieu de travail ou dans l'exercice des tâches en dehors du site, et pour sécuriser et protéger tous les actifs matériels et immatériels de l'organisation.
- *Hygiène du personnel :* Techniques d'auto-soin et réponses institutionnelles au stress chez les employés, en particulier dans les environnements difficiles et stressants.
- *Gestion des risques :* Identification, évaluation et priorisation des risques suivies de mesures visant à minimiser, suivre et contrôler la probabilité et / ou l'impact de ces risques.

La politique de sûreté, sécurité, gestion des risques et hygiène du personnel présente les avantages suivants :

- Les employés de tous les niveaux qui exercent leur fonction sans crainte de se blesser sont plus productifs et restent plus longtemps dans l'organisation que ceux qui craignent pour leur sécurité.
- Les politiques et procédures protègent l'organisation en temps de crise en évitant les efforts inutiles et en réduisant l'impact de l'événement.
- La protection du personnel et des actifs contre les dangers réduit les risques de poursuite à l'encontre de l'organisation suite à un incident.
- La perception positive de l'engagement de l'organisation en faveur de la protection du personnel et des biens renforce sa réputation vis à vis du public, des donateurs, du gouvernement et des employés potentiels.
- La protection des actifs de l'organisation contribue à sa pérennité.
- Enfin, et plus important encore, les personnes travaillant pour l'organisation ne sont pas de simples employés. Elles sont des concitoyens, des membres de la famille, des amis. La protection de leur santé et de leur sécurité constituent une obligation morale.

Les lignes directrices qui suivent permettent à la division / service RH de déterminer les rôles et responsabilités précis des employés, de l'encadrement et de l'organisation dans le maintien de la sûreté et de la sécurité. Pour avoir accès à toutes les informations requises afin de développer et de mettre en œuvre les politiques et procédures en matière de sûreté, de sécurité, de gestion des risques et d'hygiène du personnel, la division / service doit travailler dans un esprit de collaboration avec tous les employés de l'organisation.

Considérations importantes

Législation nationale en matière de sécurité au travail et en milieu professionnel
La première responsabilité de l'organisation est d'analyser et d'adopter immédiatement toutes les législations nationales et locales en matière de sûreté et de sécurité des employés et du lieu de travail. Bon nombre de gouvernements fournissent une liste de contrôle ou aident à réaliser un audit organisationnel (enquête) sur l'hygiène et la sécurité. Une organisation peut également choisir d'engager un consultant en santé et sécurité au travail.

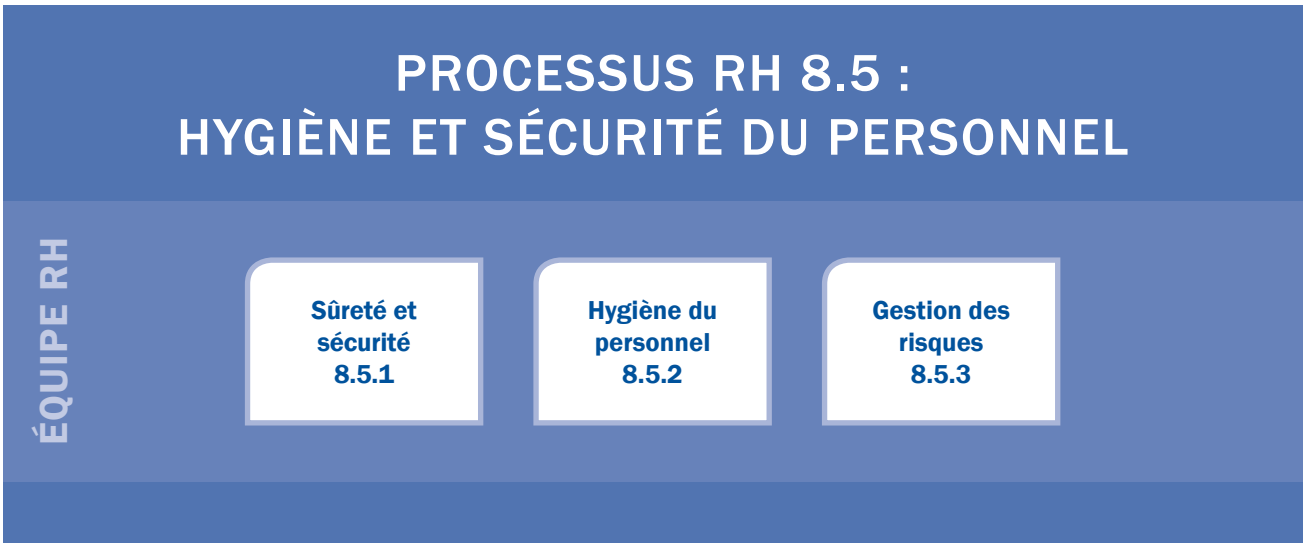
Aucune pratique décrite dans ce chapitre ne doit être adoptée sans avoir consulté au préalable toutes les législations nationales et locales en matière de sûreté et de sécurité des employés et du lieu de travail.

Bon nombre de divisions / services créent une équipe d'intervention composée d'employés et de cadres de l'organisation. Cette équipe aide à réaliser les tâches suivantes :

- Mettre en place des politiques et procédures en matière de sûreté, sécurité, gestion des risques et hygiène du personnel.
- Concevoir et organiser un programme de formation du personnel.
- Préparer l'audit annuel de sûreté et de sécurité de l'organisation.
- Confirmer la conformité aux exigences des législations nationales et locales.
- Communiquer à l'encadrement et au Conseil d'administration les recommandations en matière d'amélioration.

La division / service RH est en particulier chargée de mettre en place et de faire appliquer les politiques et procédures du personnel en matière de sûreté et de sécurité.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 8.5.1 – SÛRETÉ ET SÉCURITÉ

NOM DE L'ÉTAPE	SÛRETÉ ET SÉCURITÉ
Numéro de l'étape	8.5.1
Ressources	Établissement des politiques de sécurité appropriées basées sur la gestion des risques
Résultats	Plan de sûreté et de sécurité incluant des procédures standard d'exploitation, des plans d'urgence et des documents d'accompagnement.
Rôle organisationnel	• Le responsable / délégué RH gère le plan. • Le responsable / délégué Sécurité met en œuvre et met à jour le plan. • Le directeur de l'organisation / délégué assure le suivi du plan.
Points d'intégration	• Division / service des finances • Gouvernance
Résumé	Pour créer un environnement de travail sûr et sain, l'organisation doit mettre en œuvre des systèmes de sûreté et de sécurité qui la protègeront de toute responsabilité.

Établissement des politiques de sécurité appropriées basées sur la gestion des risques

Si la responsabilité d'assurer la sûreté et la sécurité incombe à tout le personnel de l'organisation, les RH jouent souvent le premier rôle lorsqu'il s'agit de réduire les risques dans l'environnement de travail. Les politiques de sûreté et de sécurité doivent être intégrées dans la mission et les principes directeurs de l'organisation et doivent contenir des attentes clairement définies à l'intention du personnel. L'identification des priorités de sûreté, des politiques de sécurité et des risques potentiels auxquels une organisation pourrait face est essentielle à la mise en place d'un plan adéquat.

Voici quelques priorités à prendre en compte :

- le bien-être physique et mental du personnel,
- la réduction ou l'élimination des risques potentiels pour le personnel et les actifs de l'organisation,
- la reprise des opérations de manière sûre et opportune après un incident,
- l'image de l'organisation auprès des médias et de la communauté.

Même si chaque organisation fait face à ses propres risques, la liste des risques présentés ci-dessous peut s'avérer pertinente :

- les risques associés aux déplacements (mauvais états des routes et du véhicule, circulation dangereuse ou troubles civils),
- agression physique / sexuelle,
- risques pour la santé (maladie ou mauvaises conditions d'hygiène),
- dangers pour l'image de l'organisation dans les médias ou la communauté locale,
- situations de guerre / troubles civils,
- bâtiments dangereux,
- incendies,
- enlèvements.

Après avoir identifié les priorités et les risques, il est prudent d'évaluer les ressources de l'organisation avant de créer un plan de sûreté et de sécurité. Voici une liste de ressources potentielles auxquelles l'organisation peut déjà accéder :

- agents de sécurité / gardes armés,
- autorités locales,
- systèmes de communication tels que des walkies-talkies, radios,
- chauffeurs expérimentés,
- politiques et listes de contrôle,
- trousses de premiers secours, fusées éclairantes.

Conception d'un plan de sûreté et de sécurité

Les trois principales parties d'un plan de sûreté et de sécurité détaillé sont : les procédures standard d'exploitation, les plans d'urgence et les documents d'accompagnement.

Procédures standard d'exploitation

Les procédures standard d'exploitation décrivent la manière dont l'organisation mène ses opérations quotidiennes : le responsable de chaque tâche, la manière dont les tâches sont exécutées, les contraintes sur les comportements indésirables, où et dans quel délai les tâches doivent être exécutées.

Plans d'urgence

Les plans d'urgence décrivent la conduite à tenir en cas de fonctionnement atypique de l'organisation. Bien qu'il soit impossible de prédire toutes les

situations potentielles susceptibles de survenir, il est bon d'en identifier autant que possible et de mettre en place des plans d'urgence en conséquence. Des plans d'urgence clairs et détaillés sont cruciaux pour le bon fonctionnement d'une ONG. Lorsqu'une crise éclate, ces plans exigent une réponse immédiate et multiforme impliquant plusieurs personnels. Les plans d'urgence doivent contenir les mêmes informations (qui, quoi, où et quand) que les procédures standard d'exploitation, mais des canaux de communication et des procédures de secours clairs doivent être mis en place.

Un bon plan d'urgence doit comporter des équipes d'employés chargées des évacuations d'urgence. Les employés sont généralement regroupés en fonction de la zone dans laquelle ils travaillent. Chaque équipe désigne un responsable chargé d'assurer la sécurité de l'équipe pendant les situations d'urgence. Ce modèle est parfois appelé cellule de veille (warden system). Il arrive parfois que d'autres employés soient sélectionnés pour venir en aide au responsable ou pour le remplacer en cas d'absence. Il est important de s'assurer qu'au moins deux personnes dans chaque équipe ont suivi une formation aux premiers soins.

Documents d'accompagnement
Il s'agit des documents qui accompagnent les plans des procédures standard d'exploitation et les plans d'urgence. Voici quelques exemples de documents pouvant être utilisés comme documents d'accompagnement d'un plan d'urgence :

- formulaire de déclaration de sinistre,
- carte des voies d'évacuation avec les points de rassemblement,
- coordonnées des urgences pour le personnel,
- liste des chauffeurs fiables pour le transport,
- coordonnées des autorités locales,
- stock des fournitures de secours d'urgence,
- liste de contrôle des séances d'information sur la sécurité.

Maintien et mise à jour d'un plan de sûreté et de sécurité
Un plan de sûreté et de sécurité n'est efficace que s'il est accessible au personnel, mis à jour périodiquement et présenté et appliqué par les employés. La mise en ligne d'un plan de sûreté et de sécurité permet aux employés d'y accéder à leur guise et permet d'apporter des changements aux politiques sans perdre de temps. Cependant, si plusieurs employés ne parviennent pas à accéder à Internet, ou si de fréquentes coupures de

courant rendent peu fiable l'accès à Internet, il est conseillé d'avoir à sa disposition quelques copies imprimées du plan de sûreté et de sécurité.

À mesure que les événements se produisent, les politiques et procédures de l'organisation doivent être révisées, évaluées et modifiées, si nécessaire. Le personnel doit être informé des changements et doit périodiquement mettre en pratique les procédures d'urgence.

SEAN SPRAGUE/CRS

Une séance de danse avec des membres d'un groupe de microcrédit près de Bembereke au Benin.

ÉTAPE 8.5.2 – HYGIÈNE DU PERSONNEL

NOM DE L'ÉTAPE	HYGIÈNE DU PERSONNEL
Numéro de l'étape	8.5.2
Ressources	• Législation locale du travail / dispositions sur l'hygiène du personnel • Évaluation de l'environnement local du travail concernant l'hygiène du personnel
Résultats	Programme d'hygiène du personnel et politique régissant le volet hygiène des postes des collaborateurs de l'organisation
Rôle organisationnel	• Le responsable / délégué RH gère et met à jour le plan. • Le directeur de l'organisation / délégué assure le suivi du plan.
Points d'intégration	Division / service des finances Gouvernance
Résumé	L'hygiène du personnel est un concept important qui doit être mis en place sous la forme d'une politique garantissant le bien-être du personnel de l'organisation.

L'objectif des programmes d'hygiène du personnel est d'apporter aux employés de l'organisation un soutien en matière de santé physique, mentale et émotionnelle.

Voici un processus de planification simple et progressif utilisé pour renforcer la bonne application d'un programme d'hygiène du personnel dans une organisation :

1. Identification du besoin en matière de programme.
    - **Prise en compte de la** flexibilité des horaires de travail, de la sécurité sur le lieu de travail, de l'amélioration des conditions de travail, des mères allaitantes, des employés souffrant d'un handicap, du VIH sur le lieu de travail ou d'autres problèmes pouvant nécessiter des aménagements particuliers.
    - **Protection** contre la discrimination sexuelle, le travail des enfants, la violence physique ou verbale, le harcèlement basé sur la race, la religion, la nationalité, l'ethnicité ou le handicap physique, le tabagisme, l'alcoolisme, etc.
2. Évaluez les besoins et intérêts des employés.
3. Définissez un calendrier et un budget.

4. Concevez le programme.
5. Soumettez-le au Conseil d'administration pour approbation et mise en application.
6. Évaluez et actualisez les politiques si nécessaire.

ÉTAPE 8.5.3 – GESTION DES RISQUES

NOM DE L'ÉTAPE	GESTION DES RISQUES
Numéro de l'étape	8.5.3
Ressources	• Législation locale du travail • Autres réglementations en vigueur
Résultats	• Évaluation annuelle des risques • Plan de suivi des risques
Rôle organisationnel	• La division / service des finances et les responsables / délégués RH gèrent et mettent à jour le plan. • Le directeur de l'organisation / délégué assure le suivi du plan.
Points d'intégration	• Division / service des finances • Responsables / délégués RH • Responsables programme des divisions / services
Résumé	L'identification, l'évaluation et la priorisation des risques suivies d'une application coordonnée et économique des ressources pour minimiser, suivre et contrôler la probabilité et / ou l'impact des événements malheureux et / ou maximiser la concrétisation des opportunités constituent un volet important des RH dans une organisation.

Les risques liés aux RH varient en fonction du type de l'organisation, de ses structures de gestion, processus, politiques et procédures RH, du pays, de la législation locale du travail et des autres réglementations. Voici quelques exemples de risques liés aux RH :

- réclamation pour pratique déloyale de travail,
- taxes payées en retard et non comptabilisées que l'organisation est chargée de collecter au nom des employés et de reverser au gouvernement,
- mesures RH prises par une organisation en application d'une politique / procédure RH qui n'est pas conforme à la législation locale du travail.

La gestion des risques liés aux RH peut varier d'une organisation à l'autre. Voici un exemple de système de gestion des risques rattaché aux RH :

1. Identification des risques RH existants ou potentiels
2. Analyse des risques RH existants ou potentiels

3. Élaboration de modèles de gestion des risques RH existants ou potentiels tels que :
    - éviter le risque ;
    - accepter le risque pour une bonne raison (par exemple, la question de la réputation de l'organisation, l'importance de l'activité pour l'organisation quel que puisse être le risque ou l'insignifiance du risque) ;
    - externaliser / transférer le risque (par exemple, plutôt que de posséder des voitures, sous-traiter avec des sociétés de transport pour éviter les risques d'accident, de blessures ou de mort accidentelle) ;
    - appliquer / résoudre (assigner à un responsable un plan clairement défini pour résoudre et mettre fin au risque).
4. Évaluer et contrôler la mise en œuvre au moins une fois par an. Revoir la stratégie des modèles de gestion des risques de la section 3 ci-dessus, si nécessaire.

PROCESSUS PROFESSIONNEL RH 8.6 : DÉPARTS

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Pour gérer les départs des employés, une organisation doit mettre en place des politiques et procédures de gestion des risques encourus (par exemple, un conflit, un procès dû au non respect de la législation ou de la politique de l'emploi locales).

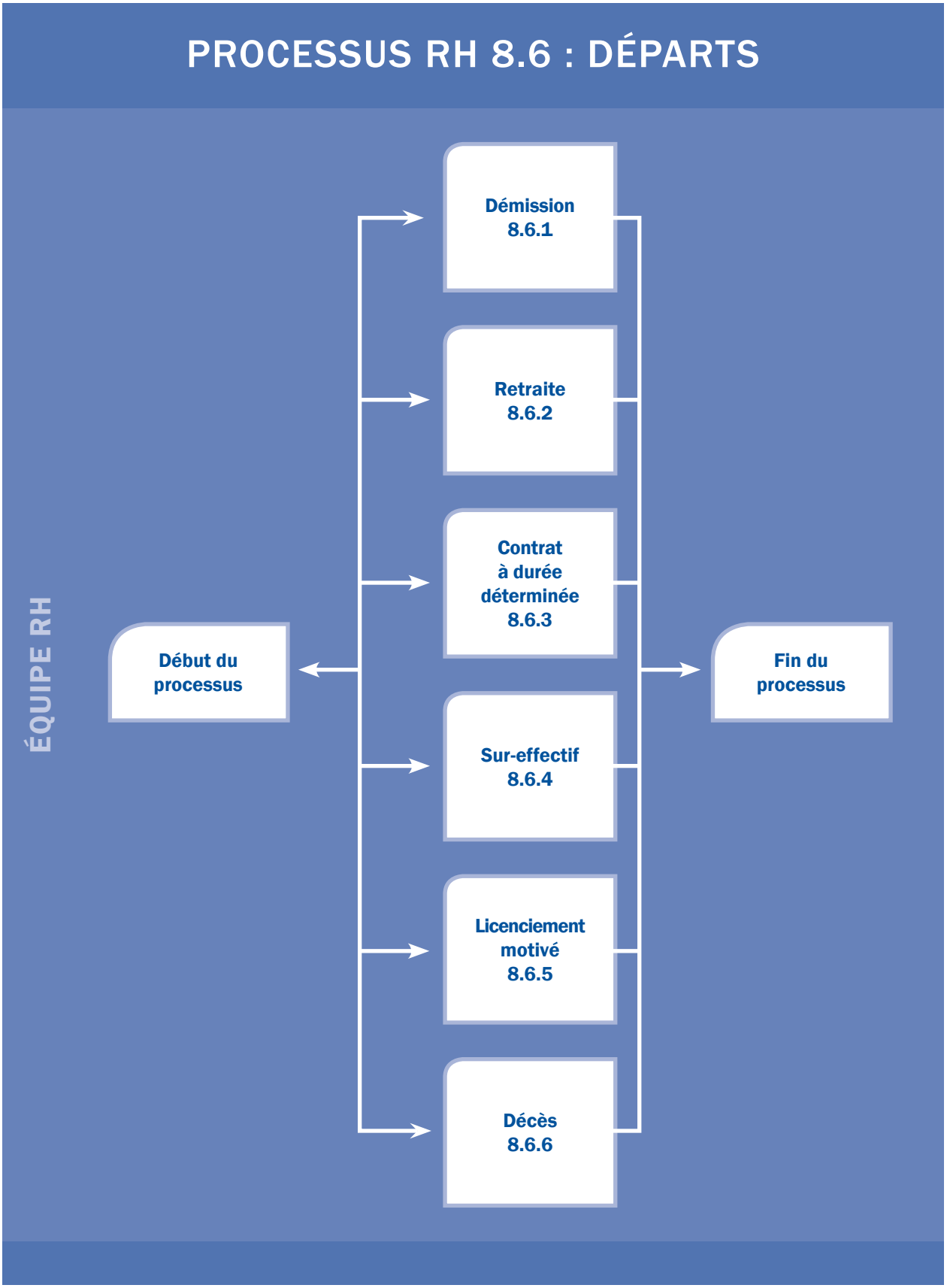
La mise en place des procédures de départ présente les avantages suivants :

- Elle garantit que l'organisation respecte la législation locale, en réduisant le risque de voir un employé lui intenter un procès.
- Elle garantit qu'un employé dont le contrat prend fin est informé de ses obligations et de ses droits.
- Elle garantit que les employés sont traités de manière équitable au moment du départ.
- Elle renforce la possibilité de refaire appel au même employé si l'organisation a besoin de ses services dans le futur.
- Elle réduit le risque que le processus de départ ait un impact négatif sur la réputation de l'organisation et sur le moral du personnel.
- Elle établit et définit les différents types de départs et la procédure de solde de tout compte au départ.
- Elle définit les prestations offertes à l'employé en fin de contrat.
- Elle définit les soldes de créances de l'employé et recouvre les dernières sommes dues.
- Elle promeut une gestion équitable des départs d'employés en fin de contrat.

Considérations importantes applicables à toutes les procédures :

- Sauf en cas de décès, tous les employés sont tenus de remplir une note de remise de documents conforme à la liste de contrôle de cessation de travail / formalité de départ. La section note de transmission de la liste de contrôle de cessation de travail / formalité de départ peut être personnalisée en fonction de la nature de l'emploi.
- Sauf dans le cas d'un décès ou de licenciement motivé, l'organisation doit organiser un entretien de sortie en tête à tête ou par écrit. Le but de l'entretien est de recueillir des informations auprès de l'employé en fin de contrat dans des domaines tels que les conditions de travail, l'environnement de travail et les relations avec le personnel.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 8.6.1 – DÉMISSION

NOM DE L'ÉTAPE	DÉMISSION
Numéro de l'étape	8.6.1
Ressources	• Lettre de démission • Législation locale du travail • Interaction avec l'employé • Entretien de sortie • Paiement des dernières sommes dues • Liste de contrôle de cessation de travail / formalités de départ
Résultats	Gestion efficiente et efficace des démissions
Rôle organisationnel	• Le responsable / délégué RH gère les départs en consultation avec le supérieur hiérarchique direct. • Chef de division / service • Employé démissionnaire • Directeur de l'organisation / contrôleurs désignés
Points d'intégration	• Gestion des programmes • Division / service des finances • Gouvernance
Résumé	Lorsqu'un employé donne un préavis de démission, l'employeur et l'employé doivent communiquer de manière claire sur les détails de la démission et sur ce que l'organisation offrira à l'employé à son départ. L'employeur doit fournir une confirmation écrite de la démission, ainsi que tous les détails pertinents.

La démission est une décision volontaire et délibérée prise par l'employé pour quitter son emploi avec ou sans raison particulière.[9] Il est prévu que l'employé notifie par écrit son intention de démissionner, en précisant la date prévue de son dernier jour de travail. En général, la législation locale du travail spécifie la période de préavis et les employés démissionnaires doivent s'y conformer.

Une fois la lettre de démission reçue, prenez les dispositions suivantes :

- Dans la mesure du possible, l'employeur doit rencontrer l'employé et discuter de la démission, des raisons de la démission, de la date convenue mutuellement pour le dernier jour de travail de l'employé, des indemnités dues, des formalités de départ et de la procédure de remise de documents.

9 Catholic Relief Services. (2010). *CRS Institutional Capacity Development Tools for Local Partners, Human Resource Policies and Procedures (Outils institutionnels CRS de renforcement des capacités à l'usage des partenaires locaux, politiques et procédures des ressources humaines).* Manuscrit non publié.

- L'employeur doit confirmer la démission par écrit en indiquant la date du dernier jour de travail, les prestations dues, les formalités de départ et la procédure de remise de documents.

Suite à la démission, l'employé a droit aux paiements suivants :

- le salaire dû jusqu'au dernier jour de travail,
- les indemnités de départ telles que définies par la législation locale et les politiques organisationnelles,
- le nombre de jours de congé cumulés et non pris qui seront payés
- le certificat de travail / lettre de recommandation (conformément à la législation du travail).

ÉTAPE 8.6.2 – RETRAITE

NOM DE L'ÉTAPE	RETRAITE
Numéro de l'étape	8.6.2
Ressources	• Politique RH en matière de retraite • Législation locale du travail • Paiement des dernières sommes dues • Liste de contrôle de cessation de travail / formalités de départ
Résultats	Gestion efficiente et efficace des retraites
Rôle organisationnel	• Le responsable / délégué RH gère les départs en consultation avec le supérieur hiérarchique direct. • Chef de division / service • Employé démissionnaire • Directeur de l'organisation / contrôleurs désignés
Points d'intégration	• Gestion des programmes • Division / service des finances • Gouvernance
Résumé	En créant des politiques RH, les employeurs doivent baser l'âge de la retraite et de la retraite anticipée sur la législation locale du travail. L'employeur et l'employé doivent communiquer de manière claire sur ce que l'organisation offrira à l'employé à son départ.

Les organisations déterminent l'âge auquel un employé cesse de travailler pour aller à la retraite. Cet âge est fixé par la législation locale du travail et par la politique RH de l'organisation en matière de retraite.

Dans certains cas, une retraite anticipée peut être appliquée. Le cas échéant, cette application doit être conforme à la législation locale du travail, et les conditions pour y prétendre doivent être clairement définies. Les organisations peuvent accorder une retraite anticipée pour des raisons médicales, ce qui signifie qu'un employé peut être autorisé à toucher une pension de retraite s'il ne peut plus travailler en raison d'une longue maladie ou d'une blessure.

Le dernier jour de travail doit être fixé conformément aux dispositions de la législation locale du travail et de la politique RH en matière de retraite.

Les autres questions à examiner et à poser sont de savoir si l'organisation envisage ou pas d'engager des employés retraités, et quelle est la situation et le statut des pensions de retraite qu'ils perçoivent lorsqu'ils sont réembauchés.

Les employés admis à la retraite ont droit aux paiements suivants :

- le salaire dû jusqu'au dernier jour de travail,
- les pensions de retraite telles que définies par la législation locale et les politiques organisationnelles,
- le nombre de jours de congé cumulés et non pris qui seront payés
- le certificat de travail / lettre de recommandation (conformément à la législation du travail).

ÉTAPE 8.6.3 – CONTRAT À DURÉE DÉTERMINÉE

NOM DE L'ÉTAPE	CONTRAT À DURÉE DÉTERMINÉE
Numéro de l'étape	8.6.3
Ressources	• Politique RH en matière de départ • Législation locale du travail • Paiement des dernières sommes dues • Liste de contrôle de cessation de travail / formalités de départ
Résultats	Gestion efficiente et efficace du départ d'un employé sous contrat à durée déterminée
Rôle organisationnel	• Le responsable / délégué RH gère les départs en consultation avec le supérieur hiérarchique direct. • Chef de division / service • Employé en fin de contrat • Directeur de l'organisation / contrôleurs désignés
Points d'intégration	• Gestion des programmes • Division / service des finances • Gouvernance
Résumé	Les emplois à durée déterminée sont souvent tributaires de financements extérieurs et doivent se conformer à la législation locale du travail. L'employeur et l'employé doivent communiquer de manière claire sur les détails du contrat et sur ce que l'organisation offrira à l'employé à son départ.

Les contrats à durée déterminée sont fréquents dans les organisations qui font appel à des financements extérieurs. Il convient de consulter la législation locale du travail pour vérifier si elle prévoit la possibilité de mettre fin à un contrat à durée déterminée avant la date indiquée dans le contrat. Si nécessaire, l'employeur peut prolonger la durée du contrat par voie d'un avenant écrit et après l'accord de l'employé.

L'employeur et l'employé doivent discuter des indemnités, responsabilités et engagements de ce type de contrat. Ces discussions doivent clarifier les conditions de la prolongation / du renouvellement du contrat, la durée du nouveau contrat et la date de paiement des indemnités de fin de contrat.

Après la fin du contrat, l'employé a droit aux paiements suivants :

- le salaire dû jusqu'au dernier jour de travail,
- le nombre de jours de congé cumulés et non pris qui seront payés
- le certificat de travail / lettre de recommandation (conformément à la législation du travail).
- et toute autre indemnité prévue par la législation locale du travail et les politiques de l'organisation.

ÉTAPE 8.6.4 – SUR-EFFECTIF

NOM DE L'ÉTAPE	SUR-EFFECTIF
Numéro de l'étape	8.6.4
Ressources	• Politique RH en matière de départ • Législation locale du travail • Paiement des dernières sommes dues • Liste de contrôle de cessation de travail / formalités de départ
Résultats	Gestion efficiente et efficace des départs dus à un sur-effectif
Rôle organisationnel	• Le responsable / délégué RH gère les départs en consultation avec le supérieur hiérarchique direct. • Chef de division / service • Employé en fin de contrat • Directeur de l'organisation / contrôleurs désignés
Points d'intégration	• Gestion des programmes • Division / service des finances • Gouvernance
Résumé	L'emploi d'un employé peut être supprimé en raison d'un sur-effectif. L'employé doit être informé par écrit des raisons et des détails de la fin du contrat. L'employeur et l'employé doivent communiquer de manière claire sur ce que l'organisation offrira à l'employé à son départ.

Le sur-effectif fait référence à une perte d'emploi involontaire du fait de changements structurels, d'une baisse des financements ou de l'arrêt imprévu d'un projet, rendant certains postes redondants ou inactifs.

Conformément à la législation locale du travail et à la politique RH en matière de départ, l'employeur doit notifier par écrit aux employés concernés les raisons et les conditions du départ. Ces conditions incluent le paiement d'indemnités, la gestion des jours de congés non pris, les formalités de départ, la procédure de remise de documents, etc. (par exemple, si la loi prévoit pour une indemnité de licenciement quinze jours de salaire par année de service, et que l'employé quitte l'organisation après trois années de service, l'organisation est tenue de lui verser l'équivalent d'un mois et demi de salaire, sur la base du salaire qu'il percevait au moment de quitter l'organisation).

Les employés qui sont licenciés en raison d'un sur-effectif ont droit aux paiements suivants :

- le salaire dû jusqu'au dernier jour de travail,
- les indemnités de licenciement telles que définies la législation locale,
- le nombre de jours de congé cumulés et non pris qui seront payés
- le certificat de travail / lettre de recommandation (conformément à la législation du travail).

ÉTAPE 8.6.5 – LICENCIEMENT MOTIVÉ

NOM DE L'ÉTAPE	LICENCIEMENT MOTIVÉ
Numéro de l'étape	8.6.5
Ressources	• Politique RH en matière de départ • Législation locale du travail • Paiement des dernières sommes dues • Liste de contrôle de cessation de travail / formalités de départ
Résultats	Gestion efficiente et efficace des départs dans les cas d'un licenciement motivé
Rôle organisationnel	• Le responsable / délégué RH gère les départs en consultation avec le supérieur hiérarchique direct. • Chef de division / service • Employé en fin de contrat • Directeur de l'organisation / contrôleurs désignés
Points d'intégration	• Gestion des programmes • Finances • Gouvernance
Résumé	Lorsque le licenciement d'un employé est motivé, l'employeur doit veiller au respect scrupuleux de la politique de l'entreprise et de la législation locale du travail actuelles. Une véritable enquête doit être menée et l'employé a la possibilité de faire appel de la décision. L'employeur et l'employé doivent communiquer de manière claire sur ce que l'organisation offrira à l'employé à son départ.

Un employé peut faire l'objet d'un licenciement motivé pour violation des politiques de l'organisation, pour incapacité constante à satisfaire aux normes de performance ou pour faute grave. Dans le cas où le motif du licenciement est l'incapacité constante de l'employé à satisfaire aux normes de performance, les supérieurs hiérarchiques doivent se reporter au ***Processus 8.3 : gestion de la performance*** pour s'assurer que toutes les mesures visant à aider l'employé à satisfaire aux normes de performance ont été prises avant de prendre la décision de le licencier.

Dans le cas où le motif du licenciement est le non respect des politiques de l'organisation, l'employeur doit indiquer la politique que l'employé a violée. Reportez-vous au ***Processus 8.4. : relations avec les employés***

Dans le cas où le motif du licenciement est la faute grave, l'employeur doit examiner ce qui constitue une faute grave au regard de la législation

locale du travail. Voici une liste de fautes graves susceptibles d'entraîner un licenciement immédiat, à moins que la législation locale ne prévoie des limites ou d'autres dispositions. Voici une liste non exhaustive de faits considérés comme des fautes graves :

- vol / larcin, y compris des larcins au détriment de l'organisation, de partenaires et bénéficiaires ou d'autres employés ;
- compte rendu inexact des frais généraux, pots-de-vin ou tout autre délit incluant les détournements d'argent et les faits de corruption ;
- harcèlement sexuel ;
- violence ou menaces de violence à l'encontre d'autres employés, partenaires, bénéficiaires, etc., et / ou tout comportement susceptible de mettre en danger d'autres employés ou de représenter un danger pour la sécurité ;
- absence sans préavis et sans autorisation de l'employeur ;
- autres cas prévus par la législation locale.

Tous les licenciements motivés doivent être notifiés par écrit, en utilisant le format approprié conforme à la législation locale. Tous les documents liés à la procédure de licenciement doivent être signés par le directeur de l'organisation.

Toutes les fautes graves doivent faire l'objet d'une enquête approfondie, la stricte confidentialité des informations devant être assurée pendant et après les enquêtes. Il est important que l'employé concerné par la mesure puisse faire appel de la décision. Les mécanismes d'appel doivent être bien définis et doivent indiquer le responsable de l'organisation auprès duquel l'employé peut faire appel.

L'organisation doit s'assurer que, dans le cas d'un licenciement motivé, le blocage ou le non paiement d'une indemnité de licenciement est conforme à la législation locale du travail. L'employé ayant fait l'objet d'un licenciement motivé a droit aux paiements suivants :

- le salaire dû jusqu'au dernier jour de travail,
- le nombre de jours de congé cumulés et non pris qui seront payés
- le certificat de travail (conformément à la législation locale),
- toute autre indemnité prévue par la législation locale.

ÉTAPE 8.6.6 – DÉCÈS

NOM DE L'ÉTAPE	DÉCÈS
Numéro de l'étape	8.6.6
Ressources	• Politique RH de départ pour cause de décès • Législation locale du travail • Paiement des dernières sommes dues • Liste de contrôle de cessation de travail / formalités de départ
Résultats	Gestion efficiente des départs en cas de décès
Rôle organisationnel	• Le responsable / délégué RH gère les départs en consultation avec le supérieur hiérarchique direct. • Chef de la division / service Directeur de l'organisation / contrôleurs délégués
Points d'intégration	• Finances • Gouvernance
Résumé	À la mort d'un employé, l'employeur doit déterminer le dernier jour de travail et payer tous les salaires et indemnités appropriés.

La procédure ci-dessous doit être appliquée lors d'un départ pour cause de décès :

- Définir la dernière date de travail connue pour calculer le salaire et les indemnités. Le salaire et les indemnités doivent être payés jusqu'au jour du décès de l'employé ou jusqu'au dernier jour du mois au cours duquel l'employé est décédé.
- Définir les indemnités de décès conformément à la politique d'indemnisation et à la législation locale du travail.
- Informer l'agence d'assurance et les services gouvernementaux compétents.

Les indemnités seront payées conformément à la législation locale du travail et / ou aux dispositions des politiques et des lignes directrices de l'organisation. Dans le cas où la législation locale et les politiques prévoient que les employés désignent des bénéficiaires, le paiement sera fait sur la base de la liste nominative.

Le paiement doit normalement inclure les éléments suivants :

- le salaire dû jusqu'au dernier jour de travail,
- les indemnités de décès, comme prévues par la législation locale et la politique RH en matière de départ pour cause de décès. Il peut s'y ajouter les frais d'obsèques, les indemnités de l'assurance-vie et d'autres paiements.

LISTE DE CONTRÔLE DE CONFORMITÉ POUR LES RH

Le contrôle de la conformité vise à évaluer l'adéquation et l'efficacité de la fonction des ressources humaines dans l'organisation. Le contrôleur doit obtenir des copies des documents RH et évaluer leur existence, adéquation et exhaustivité. La vérification couvre tous les secteurs clés de la fonction des ressources humaines : politiques et procédures des ressources humaines, administration de la paie, processus de recrutement et de départ, perfectionnement du personnel et formation, dossiers du personnel et évaluation des performances du personnel.

Listes de contrôle de la vérification des ressources humaines

La liste de contrôle ci-dessous peut être utilisée pour procéder à la vérification.

Politiques et procédures des ressources humaines

L'organisation a-t-elle un manuel de politiques et de procédures des ressources humaines (RH) ?

- Ces politiques et procédures sont-elles basées sur la législation locale ?
- Les politiques et procédures RH sont-elles mises à jour et révisées de manière périodique ?
- Y a-t-il un personnel spécialement dédié à la gestion de la fonction RH dans l'organisation ?
- Les employés sont-ils orientés sur les politiques et les procédures RH lorsqu'ils intègrent l'organisation ?

Vérification des dossiers du personnel

Dans cette section, la vérification vise à s'assurer que les dossiers de chaque employé sont tenus correctement et que la confidentialité des informations est préservée.

- Les employés ont-il des contrats de travail écrits ?
- Les employés ont-ils reçu des descriptions de poste écrites ?
- Un dossier personnel est-il créé pour chaque employé ?
- Les dossiers personnels sont-ils à jour et renferment-ils tous les documents requis (par exemple, le contrat de travail, la description de poste, les diplômes et lettres de recommandation, les évaluations des performances, les fiches de congés) ?
- L'accès aux dossiers du personnel est-il limité au personnel autorisé ?

Vérification de la paie

La paie comprend tous les salaires, rémunérations, primes et retenues de tous les employés. L'employeur doit conserver tous les dossiers relatifs aux salaires. Ces dossiers comprennent les historiques des salaires ainsi que toutes les retenues salariales pour les périodes stipulées par la loi et par les pratiques professionnelles standard.

La vérification de la conformité de la gestion de paie vise à s'assurer que le système de gestion de la paie est bien mis en place et fonctionne correctement, que la paie est exacte, approuvée et conforme aux politiques organisationnelles en matière de gestion de la paie.

- L'organisation tient-elle un registre de paie pour les salaires et allocations mensuels des employés ?
- Y a-t-il une personne dédiée à la préparation du registre de paie ?
- Quelles sont les informations servant de base à la préparation de la paie ?
- Quelles sont les procédures mises en place pour vérifier et traiter les cas exceptionnels tels que l'absence d'un employé ?
- L'exactitude de la paie est-elle vérifiée et approuvée par une personne autre que celle qui a préparé la paie ?
- L'enregistrement des salaires payés est-il effectué par une personne autre que celle qui a préparé la paie ?
- Les salaires nets sont-ils payés aux employés par virements directs sur leur compte bancaire ?
- Les salaires figurant sur le registre de paie sont-ils conformes aux montants indiqués sur les contrats de travail ?
- Peut-on faire une comparaison entre le registre de paie du mois en cours et celui du mois précédent ?
- La suppression ou l'ajout d'employés dans le registre de paie a-t-il été approuvé par la personne compétente et étayé par des pièces justificatives ?
- L'autorité compétente a-t-elle accordé l'échelon / salaire actuel de l'employé et le salaire est-il conforme à la structure salariale officielle ?
- Chaque employé a-t-il un numéro d'identification unique et ce numéro est-il utilisé pour la paie et dans les dossiers personnels ?
- L'employé existe-t-il et est-il un vrai membre du personnel ? Cherchez à obtenir une preuve indépendante.
- Les modifications des salaires et allocations d'un employé sur la paie lui ont-elles été notifiées officiellement, comme indiqué dans le dossier personnel ?

- Les modifications de salaire et d'allocation des employés sont-elles approuvées par les personnes compétentes dans l'organisation ?
- Des retenues statutaires sont-elles faites sur la paie et reversées à temps conformément aux exigences statutaires ?
- Le calcul des retenues statutaires est il-exact ?
- Les retenues non-statutaires sur les salaires d'un employé figurant dans le registre de paie font-elles l'objet d'une autorisation écrite de l'employé, comme indiqué dans le dossier personnel ?
- Les retenues sur les salaires d'un employé sont-elles conformes aux exigences de l'organisation / législation locale du travail qui définissent le montant maximum des retenues volontaires pouvant être faites sur un salaire mensuel d'un employé ?
- Les coûts salariaux sont-ils imputés aux centres de coûts / codes comptables appropriés et enregistrés dans le journal caisse et le grand livre ?
- L'accès au registre de paie est-il uniquement limité au personnel autorisé ?
- Pour les employés utilisant des cartes de pointage / relevés des heures travaillées, les enregistrements des horaires reflètent-ils les heures / minutes réelles travaillées ou les heures de travail prévues ?
- Les dates de paiement concordent-elles avec les informations du registre de présence / les relevés d'heures ?
- Les relevés d'heures sont-il exacts, approuvés et signés par le supérieur hiérarchique ?
- Les coûts salariaux sont-ils imputés aux codes comptables appropriés en proportion des heures réelles travaillées, comme indiqué sur les relevés d'heures ?
- Si les salaires sont payés en espèces, l'argent est-il conservé en lieu sûr ?
- Le coffre est-il équipé d'un dispositif de verrouillage ?
- L'accès aux salaires non perçus est-il limité au personnel autorisé ?
- La personne chargée des règlements de la paie a-t-elle accès au coffre ?
- Si les règlements se font en espèce, pendant combien de temps l'argent de la paie est-il conservé avant les règlements effectifs ?
- Existe-t-il un document que le payeur et le bénéficiaire signent avant le règlement de la paie ?
- Les rémunérations non perçues sont-elles comptabilisées ?
- Les rémunérations non perçues sont-elles enregistrées ? Si oui, de quelle manière ?

LAURA SHEAHEN/CRS

Un enseignant donne des cours d'écriture dans une école pour les sourds dirigée par ANAD, L'Association Nationale Afghane des sourds, à Kabul.

- Existe-t-il un employé chargé des rémunérations non perçues ?
- Où sont gardées les rémunérations non perçues ?
- Pendant combien de temps les rémunérations non perçues sont-elles conservées ?
- Une procuration est-elle nécessaire pour qu'un représentant d'un employé se fasse payer ?
- L'organisation autorise-t-elle les avances sur salaires ? Si oui, sont-elles comptabilisées correctement pendant la paie ?
- L'organisation emploie-t-elle une main d'œuvre saisonnière?
- Les travailleurs saisonniers sont-ils payés conformément aux politiques du personnel de l'organisation, à la législation locale et à la réglementation ?
- Des taxes sont-elles prélevées sur les salaires des travailleurs saisonniers ?
- L'organisation recrute-t-elle des consultants localement ? Si oui, a-t-elle des contrats pour les consultants embauchés ?
- L'organisation offre-t-elle des prêts au personnel ? Si oui, a-t-elle une convention écrite avec le personnel concernant les conditions de remboursement du prêt ?
- Les remboursements des prêts se font-ils comme stipulé dans la convention de prêt ?
- Compte tenu des modèles de dossiers de personnel vérifiés, le nombre de jours de congés pris l'année précédente dépasse-t-il celui auquel l'employé a droit, tel que stipulé dans le contrat de travail ou le programme de congés approuvé ?
- Les jours de congés ont-ils été autorisés ?
- Y a-t-il des cas d'employés qui n'ont pas pris de congés depuis de longues périodes ?
- Y-a-t-il des cas où les employés ont été payés au lieu de prendre des congés ?

Vérification des politiques et procédures de recrutement et de départ des employés

La vérification de la conformité dans cette section vise à s'assurer que les bonnes politiques et procédures de recrutement et de départ du personnel sont mises en place et appliquées dans tous les cas s'il y a lieu. Étant donné que le départ d'un employé pour licenciement peut être une cause de conflit et de poursuite judiciaire, les organisations doivent se conformer à la législation du travail et aux politiques et procédures définies pour les cessations d'emploi.

- Le processus de recrutement a-t-il été suivi conformément au manuel de politiques et procédures RH ?
- Si non, l'autorité compétente au sein de l'organisation a-t-elle approuvé cette exception ?
- Les employés sont-ils correctement orientés dans l'organisation ?
- Les employés en fin de contrat ont-ils rempli correctement le formulaire des formalités de sortie ?
- En dehors des départs pour cause de décès ou de licenciement motivé, des entretiens en tête à tête et / ou écrits ont-ils été organisés par la division / service RH pour tous les employés en fin de contrat ?
- Lorsque le départ des employés est dû à une fin de contrat, le processus de cessation d'emploi a-t-il été suivi conformément aux politiques et procédures RH ?
- Y-a-t-il d'autres paiements prévus ultérieurement pour l'employé, après la cessation de travail ? Si oui, vérifiez la conformité, l'approbation et le recouvrement de ces paiements.
- Un certificat de travail ou des lettres de recommandation ont-ils été délivrés aux employés en cessation de travail (conformément à la législation locale) ?
- Dans le cas de départ pour cause de décès, toutes les notifications ont-elles été faites aux assurances et services gouvernementaux et les salaires et indemnités dus payés conformément aux politiques et procédures RH ?

Vérification du perfectionnement du personnel et de l'apprentissage
La vérification de cette section vise à s'assurer que l'organisation a établi et applique des politiques et procédures de perfectionnement et d'apprentissage du personnel, qui représentent un des éléments clés d'un système efficace de gestion des performances.

- Y-a-t-il des coûts encourus par l'organisation pour le perfectionnement et l'apprentissage du personnel ? Si oui, ces coûts sont-ils conformes aux politiques et procédures RH en matière de perfectionnement et d'apprentissage du personnel ?
- Les opportunités de perfectionnement et d'apprentissage du personnel sont-elles considérées par rapport aux dispositions des politiques et procédures de perfectionnement et d'apprentissage du personnel ?

Évaluation des performances du personnel

La vérification dans cette section vise à confirmer que les performances du personnel sont évaluées périodiquement et qu'elles sont conformes aux normes en vigueur dans l'organisation quel que soit le poste.

- Existe-t-il une politique d'évaluation du personnel ?
- Les évaluations des performances du personnel sont-elles organisées périodiquement, conformément au manuel des politiques et procédures ?

Rémunération et avantages

La vérification dans cette section vise à réduire les risques concernant la rémunération totale des employés.

- Les avantages et rémunérations accordés au personnel sont-ils conformes aux politiques et procédures RH ?
- Les avantages et la politique de rémunération sont-ils conformes aux politiques gouvernementales ?
- Les retenues statutaires sur les avantages ont-elles été effectuées et reversées conformément aux exigences statutaires ?
- Le calcul des retenues statutaires est il-exact ?
- Dans le cas d'indemnités de départ acquises, vérifiez la précision mathématique et la conformité à la politique RH.

Sûreté et sécurité des bureaux et du personnel

Chaque organisation est tenue de prendre des dispositions pour assurer la sécurité du personnel et des bureaux. Certaines de ces dispositions peuvent inclure des politiques de sécurité et de sûreté en milieu professionnel et des lignes directrices pour la mise en œuvre de politiques et mesures pouvant être prises en cas d'urgence, d'attaque terroriste etc.

À cet égard, les principaux objectifs du responsable de la conformité consistent à établir

- l'existence des dispositifs de sécurité et de sûreté dans l'organisation,
- la preuve de la mise en œuvre des lignes directrices des procédures de sécurité et de sûreté et
- la sensibilisation et la préparation du personnel à ces politiques.

À l'aide de la liste de contrôle ci-dessous, le responsable de la conformité doit effectuer des tests pour établir l'existence des politiques de sécurité et de sûreté :

- L'organisation a-t-elle mis en place des politiques de sureté et de sécurité ?
- Des exemples de ces politiques ont-ils été remis aux employés ?
- Les employés sont-ils informés des plans de sûreté ?
- Les nouveaux employés sont-ils associés aux plans de sécurité et de sûreté ?
- Cherchez à vérifier la couverture des politiques.
- Les politiques de sécurité et de sûreté couvrent-elles tous les déplacements et activités de l'organisation ?
- Les politiques couvrent-elles les déplacements et les voyages des employés avec des voitures de service, des moyens de transport public, par air et mer ?
- Les politiques décrivent-elle les rôles et responsabilités des agents chargés des questions de sécurité ?
- Des évaluations de la sécurité et des risques sont-elles effectuées périodiquement, et si c'est le cas, les risques majeurs sont-ils analysés ?

À l'aide de la liste de contrôle ci-dessous, testez le niveau de préparation de l'organisation dans la gestion des questions de sûreté et de sécurité :

- L'organisation publie-t-elle des recommandations sur la sécurité et la sûreté à l'attention des employés et des visiteurs ?
- L'organisation a-t-elle des plans de déménagement dans le cadre de la politique de sûreté et de sécurité ? Si oui, ces plans sont-ils connus de tous les employés ?
- L'organisation publie-t-elle des cartes et des recommandations à l'attention des visiteurs et des nouveaux employés ? À quelle fréquence ces recommandations sont-elles actualisées ?
- L'organisation a-t-elle des plans d'urgence ? Si oui, couvrent-ils toutes les situations possibles ?

GLOSSAIRE

Analyse d'emploi

Analyse systématique des emplois pour déterminer les activités et responsabilités qu'ils impliquent, l'importance relative et les liens avec d'autres emplois. (SHRM)

Analyse des salaires du marché

Évaluation mettant en correspondance les postes d'une organisation aux postes ayant les mêmes responsabilités dans une autre organisation, aux fins de comparaison des rémunérations.

Analyse et évaluation des données sur les performances

Processus formel par lequel les performances professionnelles de l'employé sont analysées et évaluées par rapport aux objectifs de performance et de perfectionnement fixés.

Arbitrage

Procédure dans laquelle les différends sont soumis à une personne ou à plusieurs personnes impartiales en vue d'une décision finale. (SHRM)

Clauses de non divulgation

Informations partagées entre un employeur et un employé et qui ne peuvent en aucun cas être révélées à une tierce personne.

Coaching

Processus dans lequel un supérieur hiérarchique aide son employé à parfaire ses connaissances, compétences et attitudes.

Contrat d'embauche

Contrat définissant la relation de travail entre un employeur et un employé. (SHRM)

Déclaration officielle de griefs

Document créé au nom d'un ou de plusieurs employés et soumis à une organisation dans le cadre d'un processus officiel de résolution de problèmes en milieu professionnel.

Description de poste

Récapitulatif des plus importantes caractéristiques d'un emploi incluant les tâches, connaissances, compétences, aptitudes, responsabilités et structure hiérarchique requises. (SHRM)

Évaluation des besoins en apprentissage

Outil utilisé pour identifier les connaissances ou compétences individuelles liées au poste et les lacunes individuelles.

Gestion de la performance

Processus par lequel l'organisation aide les employés à maintenir ou améliorer les performances à partir d'un coaching, suivi et évaluation et perfectionnement continus de l'employé.

Gestion des heures

Processus de compilation des données des heures de travail et de présence de chaque employé.

Gestion des risques

Identification et priorisation des risques basées sur une probabilité d'occurrence et l'impact sur une organisation et ses employés, et associées à la mise en œuvre de plans pour minimiser la probabilité ou l'impact de ces risques.

Hygiène du personnel

Techniques d'auto-soins et réponses institutionnelles au stress chez les employés, en particulier dans les environnements difficiles et stressants.

Médiation

Méthode non contraignante de résolution des différends impliquant une tierce partie qui aide les protagonistes à parvenir à une décision mutuellement acceptable. (SHRM)

Mesure disciplinaire progressive

Système de sanctions de plus en plus sévères pour sanctionner l'employé. (SHRM)

Notations des performances

Mesure clairement définie des normes / critères de performance.

Objectifs de perfectionnement

Connaissances, compétences et attitudes qu'un employé doit acquérir pour satisfaire aux exigences d'un emploi spécifique et pour atteindre ses objectifs annuels de performance.

Objectif de performance

Résultats spécifiques qu'un employé se doit d'obtenir pendant chaque cycle de performance.

Organigrammes

Représentation visuelle des relations de subordination entre un groupe d'employés au sein d'une organisation ou d'une division au sein d'une organisation.

Plan d'action annuel

Document décrivant les objectifs ou initiatives majeurs d'une organisation pendant une année donnée et qui fixe généralement un délai de mise en œuvre.

Plan d'amélioration des performances

Plan d'action élaboré pour aider un employé a atteindre le niveau de performance et de professionnalisme désiré lorsque les résultats du suivi, de l'analyse et de l'évaluation des performances indiquent que l'employé a besoin d'améliorer son travail.

Plan de dotation en personnel

Identification systématique des emplois, structurée pour répondre aux besoins d'une organisation en fonction de son budget et de son positionnement par rapport à ses objectifs stratégiques.

Présélection

Bref entretien servant à confirmer que le candidat possède les qualifications minimales.

Programme de récompense et de reconnaissance

Système destiné à reconnaître les efforts et réalisations exceptionnels des individus et des équipes au sein de leur service et de l'organisation.

Régime à cotisations déterminées

Régime dans lequel l'employeur et parfois l'employé versent un montant annuel sur le compte de retraite de l'employé. (SHRM)

Régime de retraite à prestations déterminées

Régime assurant à un employé une pension de retraite dont le montant est déterminé par une formule. (SHRM)

Rémunération totale

Toute la rémunération que perçoit un employé y compris le salaire et les autres avantages.

Retour sur investissement

Calcul permettant de mesurer les retombées économiques d'un projet ou d'un investissement. (SHRM)

Rétroaction

Informations structurées qu'une personne offre à une tierce personne et qui rendent compte de l'impact de ses actions ou de son comportement. Ce procédé consiste à partager ce que vous éprouvez, observez, pensez et ressentez à propos des actes ou des comportements de l'employé.

Sourcing
Identification de moyens traditionnels et non traditionnels pour identifier des candidats potentiels.

Structure globale de compensation
Cadre de travail qui regroupe les postes qui reçoivent la même plage de rémunération.

Structure salariale
Manière dont une organisation regroupe les emplois en les associant en une large bande de salaires.

Structure salariale de grade
Structure salariale spécifique caractérisée par plusieurs échelles de salaire, en comparaison d'une structure de bandes élargie.

Structure salariale élargie
Structure salariale spécifique caractérisée par un nombre limité de niveaux de regroupements d'emploi, par opposition à une structure d'échelle salariale.

Sur-effectif
Perte d'emploi involontaire du fait de changements structurels, d'une baisse des financements ou de l'arrêt imprévu d'un projet.

Sûreté et sécurité
Politiques et procédures basées sur la législation locale et conçues pour éliminer les risques de décès, de blessure ou de maladie sur le lieu de travail ou dans l'exercice des tâches en dehors du site, et pour sécuriser et protéger tous les actifs matériels et immatériels de l'organisation.

Vérification des antécédents
Processus permettant de confirmer la conformité du profil d'un candidat par rapport à un poste en vérifiant par exemple ses diplômes universitaires, son historique de crédit ou son casier judiciaire.

Vérification des références
Processus permettant de confirmer la conformité du profil d'un candidat par rapport à un poste et impliquant généralement des informations recueillies auprès d'anciens supérieurs hiérarchiques.

RÉFÉRENCES

Aidworkers Network. (2002-2007). *Safety, Security and Aid Workers.* Retrived from http://www.aidworkers.net/?q=advice/security

Bliss, W., Gamlem, C., Keary, D., Kushner, G., Losey, M., Outwater, L., ... White, C. (2009) *The SRHM Leaning System (Vols. 1-6).* Alexandria, VA: Society for Human Resource Management

Buckner, M. and Slavenski, L. (1998). Succession Planning. *Info-line, Issue 9312.* Alexandria. VA: American Society for Training and Development.

CARE welcome package. (2007). Manuscripts on compact disc. Atlanta, GA: CARE USA

Catholic Relief Services. (2011). *CRS Conflict of Interest Policy.* Unpublished Manuscript.

Catholic Relief Services. (2011). *CRS Europe/Middle East Training/ Learning Plan.* Unpublished manuscripts.

Catholic Relief Services. (2011). *CRS Europe/Middle East Unsatisfactory Performance Termination Checklist.* Unpublished manuscripts.

Catholic Relief Services. (2010). *CRS human resources confidentiality agreement.* Unpublished manuscript.

Catholic Relief Services. (2006). *CRS/Middle East toolkit for giving, receiving and responding to feedback.* Unpublished manuscript.

Catholic Relief Services. (2007). *CRS overall performance ratings.* Unpublished manuscript.

Catholic Relief Services. (2004). *CRS performance gap checklist.* Unpublished manuscript.

Catholic Relief Services. (2007). Pro Pack II: The CRS project package. Baltimore, MD: Hahn, S., Leege, D., Reynold, D., Sharrock, G., & Stetson, V.

Catholic Relief Services. (2010). *Institutional Capacity Development Tools for Local Partners, Human Resource Policies and Procedures.* Unpublished Manuscript.

Garber, John E. (2008). *Introduction to the human resources discipline of workplace safety and security.* Retrived from http://www.shrm.org/hrdisciplines/safetysecurity/Pages/SafetyIntro.aspx

Gupta, D., Gupta, M., & Gurnani, H. C. (2006). *Are standards standard? Integration of goals & performance management.* Retrieved from http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FC347/fc347.html

Heathfield, S. M. (n.d.) *About.com guide to human resources.* Retrieved from http://humanresources.about.com

InterAction minimum operating security standards. (2005). Retrieved April 13, 2011 from http://security-risk.org/background_reading/191.pdf

Mager, Robert F and Pipe, Peter. (1997). *Analyzing Performance Problems* (3rd ed.). Atlanta, GA: Center for Effective Performance.

McNamara, C. (n.d.) *Employee performance management.* Retrieved from http://www.managementhelp.org/emp_perf/emp_perf.htm

Salvo, T. (2004). *Practical tips for successful progressive discipline.* Retrieved from http://www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Pages/CMS_009030.aspx

University of Michigan-Flint. (2007). *HR confidentiality statement.* Retrieved from http://www.umflint.edu/hr/ConfState.htm

SARA A. FAJARDO/CRS

Un home travaillant dans le jardin familial dans les régions montagneuses d'El Salvador. Avec l'aide du CRS, la petite communauté montagneuse a pu remplacer le terrain rocheux entourant les maisons avec plein de terres fertiles.

ANNEXE A :

MODÈLE DE FORMULAIRE DE DEMANDE DE PERSONNEL[1]

À REMPLIR PAR LA DIVISION DEMANDEUSE

Poste demandé par : _____
(nom, poste et signature du responsable de la division)

Date : _____

Intitulé du poste à pourvoir : (joindre la description du poste.)

Catégorie de l'employé : Employé à temps complet / Employé temporaire / Autre (préciser)

Poste de remplacement / Nouveau poste

Durée de l'emploi : À engager du : au

À REMPLIR PAR LA DIVISION RH.

Catégorie professionnelle / grade / échelon du poste : **Éventail de salaires :**

Prévu dans le plan de dotation en personnel

Signature du responsable / délégué RH _____ **Date** : _____

À REMPLIR PAR LE SERVICE DES FINANCES / DU BUDGET.

Salaire prévu dans le budget annuel

Signature du responsable / délégué des finances _____ **Date** : _____

À REMPLIR PAR LA PERSONNE RESPONSABLE DE L'APPROBATION FINALE DE L'EMBAUCHE DU CANDIDAT.

Nom et signature du président / délégué : _____ **Date** : _____

1 Adapté avec l'autorisation de la Christian Health Association of Kenya (Association chrétienne pour la santé du Kenya) 2008 « Generic Policy Document for CHAK Member Health Facilities » (Document de politique générale destiné aux établissements membres de CHAK).

ANNEXE B :

MODÈLE DE FORMAT DE DESCRIPTION DE POSTE[2]

Fonction :

Division :

Supérieur hiérarchique :

Catégorie d'emploi / échelon / grade :

Lieu d'affectation (si l'organisation possède plusieurs agences) :

Résumé de l'objectif du poste

Liste des principales responsabilités

Connaissances, compétences et aptitudes requises pour le poste

- Qualifications (formation, certification)
- Expérience exigée pour l'emploi et durée de l'expérience
- Compétences informatiques, rédactionnelles ou linguistiques
- Comportements tels que l'aptitude à mener plusieurs tâches, le souci du détail et l'esprit d'équipe

Élaboré par : _____ **Date** : _____

Approuvé* par : _____ **Date** : _____

*indique que cette description de poste est conforme au plan de dotation en personnel de cette année.

2 Adapté avec l'autorisation de la Christian Health Association of Kenya (Association chrétienne pour la santé du Kenya) 2008 « Generic Policy Document for CHAK Member Health Facilities » (Document de politique générale destiné aux établissements membres de CHAK).

ANNEXE C :

MODÈLE DE FICHE DE BILAN D'ENTRETIEN[3]

POSTE : _____

DATE DE L'ENTRETIEN : _____

NOM DU CANDIDAT : _____

NOTATION : _____

1 peu satisfaisant ; **2** en deçà des attentes ; **3** bon, conforme aux attentes ; **4** très bon, au-delà des attentes ;
5 exceptionnel, bien au-delà des attentes

QUESTIONS	COMMENTAIRES DE L'ENQUÊTEUR	NOTATION (1–5)
SCORE TOTAL		

Commentaires et recommandations d'ensemble :

_____

_____

_____

_____

NOM ET SIGNATURE DE L'ENQUÊTEUR :

_____

3 Adapté avec l'autorisation de la Christian Health Association of Kenya (Association chrétienne pour la santé du Kenya) 2008 « Generic Policy Document for CHAK Member Health Facilities » (Document de politique générale destiné aux établissements membres de CHAK).

ANNEXE D :

FORMULATION ET RÉCEPTION DE COMMENTAIRES[4]

Lignes directrices pour recevoir des commentaires

Solliciter des commentaires dans des domaines clairs et précis.	Se demander : « Comment pourrait-on, en tant que personnel du CRS, rendre plus utiles nos visites sur les sites de projet ? ».
Faites-vous un devoir de comprendre les commentaires	Utilisez la technique de la paraphrase et posez des questions d'éclaircissement du type : « Ce que je comprends ici, c'est que… ».
Aidez l'auteur des commentaires à être plus précis.	Posez la question suivante : « Pouvez-vous me donner un exemple précis illustrant ce que vous voulez dire ? ».
Évitez de rendre la tâche plus difficile à l'auteur des commentaires.	Réagir en étant sur la défensive, en colère ou en argumentant est une façon de décourager tout commentaire.
Ne donnez pas d'explications.	Il est parfois difficile de ne rien dire, mais ne perdez pas de vue que les explications donnent souvent l'impression d'être sur la défensive.
Exprimez votre appréciation.	Remerciez la personne d'avoir pris la peine de vous faire part de ses commentaires.
Apportez une réponse aux points clés.	Indiquez ce que vous envisagez de faire compte tenu des commentaires que vous recevez.
Rappelez-vous que les commentaires traduisent les perceptions d'une personne et ne sont pas une vérité universelle.	Le fait de le savoir peut vous aider à avoir une attitude moins défensive. Confirmez les commentaires auprès des autres personnes pour déterminer si une tendance se dégage.
Prêtez attention à la communication non verbale.	Y a-t-il des personnes qui somnolent pendant que vous parlez ? Semblent-elles mal à l'aise ?

4 Adapté de Catholic Relief Services. (2007). Pro Pack II : Le Dossier Projet de CRS : Baltimore : Hahn, S., Leege, D. , Reynold, D., Sharrock, G. et Stetson, V.

ANNEXE D :

FORMULATION ET RÉCEPTION DE COMMENTAIRES[5]

Lignes directrices pour formuler des commentaires

Soyez précis, descriptif, mais concis.	Donnez des exemples précis et descriptifs illustrant le comportement ou les résultats que vous avez observés. Ne formulez pas des jugements de valeur du type : « Vous n'êtes pas professionnel ». Dites plutôt : « Vous n'avez pas respecté trois échéances ». Parlez en votre nom personnel (évitez les phrases du type « Tout le monde dit… »), et contentez-vous de donner des exemples que vous connaissez bien.
Faites des commentaires positifs.	Ne considérez pas le travail bien fait comme une évidence ; lorsqu'un employé fait un excellent travail, faites-le lui savoir. Comme indiqué précédemment, évitez les expressions du type « Continuez à bien travailler ! » pour féliciter l'employé. **Soyez plus précis.** Par exemple, dites-lui : « J'ai remarqué que les partenaires étaient séduits et satisfaits par l'excellente préparation et la bonne facilitation de la dernière réunion d'évaluation de projet que vous avez organisée ».
Axez vos commentaires sur un comportement que la personne peut contrôler.	Ainsi, dire « Votre anglais n'est pas parfait » n'est pas un commentaire constructif. Axez plutôt vos commentaires sur des aspects que la personne peut améliorer.
Soyez direct, clair et précis.	Le manque de clarté dans vos commentaires peut créer une incompréhension et mettre la personne mal à l'aise. Ne laissez pas la personne deviner ce que vous voulez dire.
Choisissez le moment opportun pour faire vos commentaires.	Les commentaires sont plus efficaces immédiatement après avoir noté le comportement ou la performance, ou lorsqu'ils sont sollicités. Garantissez la confidentialité des commentaires, et prévoyez du temps pour la discussion. Le moment est-il opportun ? Dépassez vos préoccupations personnelles lorsque vous faites des commentaires.
Restez calme.	Évitez d'attaquer, de surcharger, d'accuser ou d'exprimer votre colère. Si vous n'êtes pas calme, évitez de faire des commentaires, quelles que soient les circonstances. Attendez d'avoir retrouvé votre calme.
« Lorsque vous faites ceci, je ressens cela. »	Par exemple, dites : « Lorsque vous arrivez en retard aux réunions, j'éprouve un sentiment de frustration », au lieu de « Vous arrivez toujours en retard aux réunions ! ».
Faites attention à la communication non verbale.	Évitez de formuler des commentaires en ayant des expressions non verbales inappropriées, notamment en sourcillant, en levant les yeux au ciel ou en vous exprimant sur un ton sarcastique ou hautain.

5 Adapté de Catholic Relief Services. (2007). Pro Pack II : Le Dossier Projet de CRS : Baltimore : Hahn, S., Leege, D. , Reynold, D., Sharrock, G. et Stetson, V.

ANNEXE E :

LISTE DE CONTRÔLE DE RUPTURE DE TRAVAIL POUR RÉSULTATS PEU SATISFAISANTS

Employé : _____

Date de début d'emploi chez CRS : _____

1.	L'employé a-t-il un plan *de performance et de perfectionnement (Plan P&P)* pour la période d'évaluation en cours ?	☐ Oui	☐ Non
2.	Les calendriers des résultats / effets réels tels que fixés dans le plan *P&P* de l'employé étaient-ils raisonnables ?	☐ Oui	☐ Non
3.	Y a-t-il eu des sessions régulières de coaching avec l'employé pendant la période d'évaluation en cours ?	☐ Oui	☐ Non
4.	L'employé a-t-il reçu : Des instructions sur la manière de faire son travail ?	☐ Oui	☐ Non
	Des indications sur le niveau de performance que le supérieur hiérarchique estime être satisfaisant ?	☐ Oui	☐ Non
5.	Un *Plan d'amélioration des performances* a-t-il été élaboré ?	☐ Oui	☐ Non
6.	A-t-on donné à l'employé une véritable chance et une aide pour améliorer ses performances ?	☐ Oui	☐ Non
7.	Toutes les étapes / mesures, telles que définies dans le *Plan d'amélioration des performances avant le licenciement* ont-elles été suivies ?	☐ Oui	☐ Non
8.	Une évaluation de l'employé a-t-elle effectuée à la fin de la période d'amélioration des performances ?	☐ Oui	☐ Non
9.	L'évaluation indique-t-elle que les progrès concernant l'amélioration et les performances sont satisfaisants en citant des domaines spécifiques ?	☐ Oui	☐ Non
10.	D'autres alternatives au licenciement ont-elles été envisagées, c'est-à-dire la rétrogradation ou l'affectation ?	☐ Oui	☐ Non
11.	Le directeur / délégué des opérations ou l'expert en RH régional -t-il été consulté ?	☐ Oui	☐ Non
12.	Un conseiller juridique local a-t-il été informé du licenciement ?	☐ Oui	☐ Non

Si vous avez répondu « **Non** » à l'une des questions ci-dessus, vous devez reconsidérer dès maintenant le licenciement de l'employé. Il se peut que toutes les opportunités et conseils n'aient pas été donnés à l'employé pour garantir qu'il est pleinement conscient du niveau de performance qu'on attendait de lui et qu'on lui a donné la possibilité d'améliorer.

Si vous avez répondu « **Oui** » à toutes les questions ci-dessus, le licenciement peut être envisagé. L'employé doit en être informé par écrit et se voir proposer la possibilité de démissionner.

ANNEXE F :

MODÈLE D'ÉVALUATION DES PERFORMANCES

Contributeur exceptionnel : performances remarquables. Les performances dépassent généralement de loin les attentes et sont largement au-dessus des objectifs de performance assignés à ce poste. Les performances globales se caractérisent par une qualité et une quantité de travail exceptionnellement élevées dans l'accomplissement des tâches assignées au poste. L'employé assume des responsabilités qui dépassent les exigences du poste, utilise de manière exceptionnelle ses compétences professionnelles, nécessite beaucoup moins de supervision que ce poste n'en exige généralement, et sa conduite illustre de manière remarquable les valeurs de l'organisation. Les performances individuelles de l'employé sont reconnues au-delà de sa division et ont un impact significatif sur l'organisation. Cette évaluation exige une justification détaillée avec des exemples de réalisation spécifiques. On estime que cinq à 15 pourcent des employés appartiennent à cette catégorie de personnel.

Bon contributeur : les performances dépassent souvent les attentes. Les performances globales se caractérisent par une qualité et une quantité de travail élevées dans l'accomplissement des tâches assignées au poste. L'employé utilise ses compétences professionnelles de manière plus que convenable, nécessite moins de supervision que ce poste n'en exige généralement, et sa conduite illustre bien les valeurs de l'organisation. Les performances individuelles de l'employé sont reconnues dans sa division. On estime que 25 à 35 pourcent des employés appartiennent à cette catégorie de personnel.

Contributeur positif : montre de bonnes performances et une conduite professionnelle correcte. Les performances globales indiquent que l'employé remplit les tâches assignées au poste. L'employé utilise ses compétences professionnelles de manière convenable, nécessite une bonne supervision pour produire un travail de qualité et en quantité correctes et adopte régulièrement une conduite conforme aux valeurs de l'organisation. Les buts et objectifs de performance sont atteints et les exigences du travail sont respectées. On estime que 45 à 55 pourcent des employés appartiennent à cette catégorie de personnel.

Besoin d'amélioration : réalise partiellement les performances attendues. Les performances globales indiquent que l'employé se rapproche de l'objectif des tâches assignées au poste, sans pour autant les réaliser. L'employé utilise ses compétences professionnelles de manière inappropriée, nécessite beaucoup plus de supervision pour produire un travail de qualité et en quantité correctes et n'a pas toujours une conduite conforme aux valeurs de l'organisation. Un plan d'amélioration des performances doit être mis en place pour remédier aux insuffisances. Aucune distribution spécifique n'est définie pour cette notation globale.

Peu satisfaisant : les performances ne sont pas conformes aux attentes. Les performances sont régulièrement en deçà des attentes. Les insuffisances doivent être résolues comme indiqué dans l'évaluation des performances. L'employé a eu un délai raisonnable (initié par l'évaluation détaillée de ses performances peu satisfaisantes) pour améliorer ses résultats. L'employé ne réalise toujours pas les objectifs assignés aux tâches du poste et / ou continue d'utiliser ses compétences professionnelles de manière inappropriée. Il a une conduite qui n'est pas souvent conforme aux valeurs de l'organisation. Aucune distribution spécifique n'est définie pour cette notation globale.

ANNEXE G :

MODÈLE DE DÉCLARATION DE CONFIDENTIALITÉ / D'ACCEPTATION DES CLAUSES

L'objectif de ce document est de faire prendre conscience à chaque employé de sa responsabilité dans la gestion des informations confidentielles et sensibles. Les employés ayant accès à des documents confidentiels et sensibles doivent parfaitement savoir quelles sont leurs responsabilités. La divulgation d'informations confidentielles pourrait entraîner des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au licenciement. Aucun employé ne doit divulguer des informations confidentielles obtenues ou mises à sa disposition dans le cadre de son travail, ou utiliser de telles informations à des fins de spéculation ou de gain personnel. Les informations confidentielles ne doivent être utilisées que lorsqu'elles sont nécessaires au personnel autorisé et pour les besoins du service. Les employés doivent prendre toutes les précautions nécessaires pour s'assurer qu'aucune personne non autorisée ne puisse, de quelque manière que ce soit, accéder à des informations confidentielles.

La confidentialité des informations s'applique aux domaines suivants :

1. **Recrutement / entretien :** le personnel exerçant des fonctions de RH ne doit pas agir de manière susceptible de donner un avantage particulier, de quelque nature que ce soit, à une personne qui envisage de rechercher un emploi dans l'organisation. Si un employé apprend qu'un ami ou un parent proche envisage de postuler à un emploi, il doit en informer le responsable du recrutement.

2. **Dossiers du personnel :** les informations contenues dans les dossiers du personnel sont confidentielles et ne doivent pas être divulguées ou faire l'objet d'une discussion avec une tierce personne, sauf si ces informations sont nécessaires pour les besoins du service. Ces informations incluent, mais sans s'y limiter, les informations concernant les mesures disciplinaires, le dossier médical, les actions en justice, les évaluations de performances, le salaire et les avantages.

3. **Autres informations confidentielles :** les informations et documents confidentiels obtenus à partir des réunions du personnel, des projets de la division, des réunions de la direction ou auprès du personnel doivent être contrôlés afin qu'ils ne puissent pas être accessibles à d'autres personnes que celles habilitées à en prendre connaissance. Ces informations peuvent être sensibles et mal interprétées par des personnes qui ne disposent pas des données complètes sur le(s) sujet(s). Pour obtenir des renseignements, elles doivent s'adresser au personnel approprié. Si vous avez des doutes sur la possibilité de divulguer certaines informations demandées, parlez du problème à une personne susceptible de les aider au lieu de leur donner une réponse incorrecte ou des informations confidentielles. Bien que certaines informations puissent être divulguées, seuls les employés autorisés sont habilités à communiquer ces informations. En cas de doute, les employés doivent consulter leur supérieur hiérarchique.

4. **Sécurité informatique :** les employés qui ont accès aux dossiers du personnel à partir de mots de passe ou de codes de sécurité doivent respecter la confidentialité des données et ne pas divulguer ou faire une mauvaise utilisation des informations contenues dans des dossiers ou rapports confidentiels. Les mots de passe ne doivent pas être communiqués à d'autres employés, sauf si le président l'estime nécessaire.

5. **Violations de sécurité :** chaque employé doit prendre toutes les mesures nécessaires pour garantir la confidentialité des documents qui lui sont confiés et doit immédiatement informer son supérieur hiérarchique s'il suspecte un cas de violation de la sécurité.

6. **Formulaire d'information à l'attention des ressources humaines :** toute consultation d'information relevant des RH doit se limiter aux besoins du service et se faire en ligne uniquement avec obligation de maintenir leur confidentialité.

Attestation

J'atteste avoir lu la déclaration concernant la confidentialité et m'engage à respecter les dispositions exposées dans cette déclaration de confidentialité.

Signature : _____ Date : _____

Nom en caractères d'imprimerie _____

ANNEXE H :

CONFLITS D'INTÉRÊTS

A. POUVOIR D'ACHAT

1. Aucun employé ne doit se servir du pouvoir d'achat de l'ORGANISATION pour acquérir des biens et services au profit de l'employé ou des membres de sa famille.

2. Aucun employé ne peut utiliser le code d'exemption de taxe de l'ORGANISATION pour effectuer des achats privés, quelle que soit la raison.

B. CADEAUX ET POURBOIRES

1. Aucun employé ne peut solliciter ou accepter, de manière directe ou indirecte, des cadeaux, pourboires ou faveurs ayant une valeur économique substantielle, sans que cela n'induise aucune obligation de la part des deux parties.

2. Toutes les offres de dons à L'ORGANISATION doivent être transmises à la PARTIE AUTORISÉE, qui les acceptera au nom de L'ORGANISATION.

3. Tous les honoraires perçus doivent être transmis à la division des finances.

C. APPROVISIONNEMENT

Aucun employé ne doit autoriser l'utilisation par L'ORGANISATION d'un produit ou service fourni par une entreprise dans laquelle l'employé ou des parents proches détiennent des intérêts financiers. Une telle décision doit être soumise au supérieur hiérarchique de l'employé concerné.

D. UTILISATION DES FONDS

Toutes les règles et procédures en vigueur en matière d'utilisation et de gestion des fonds de L'ORGANISATION et / ou du gouvernement doivent être rigoureusement appliquées. Toutes questions sur ces procédures ou toute apparence éventuelle d'irrégularité doivent être soumises au directeur.

E. OPÉRATIONS BANCAIRES

Un employé ne doit pas utiliser le nom de L'ORGANISATION sur aucun ou pour aucun compte bancaire personnel.

F. REMBOURSEMENTS

Aucun employé ne peut autoriser le remboursement de ses dépenses personnelles.

G. CLAUSE DE NON CONCURRENCE

Aucun employé ne peut fournir des services contre compensation à une organisation engagée dans les mêmes activités que L'ORGANISATION, sans avoir reçu l'autorisation préalable.

ANNEXE I :

FORMATION ET PLAN D'APPRENTISSAGE DANS L'ORGANISATION

NOM DE LA FORMATION	PERSONNEL ET PARTENAIRES AUTORISÉS À Y PARTICIPER	PRIORITÉ (HAUTE, MOYENNE, BASSE)	CAPACITÉS INTERNES DE FORMATION (RESPONSABLE)	CAPACITÉS EXTERNES DE FORMATION	COÛTS (PRÉVUS)	FINANCEMENT	DATE(S)	LIEU

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES