

ROOTS
12



Gestion des ressources humaines



Gestion des ressources humaines

par Christine Williamson, Gary Colvin et Amy McDonald

Édité par Rachel Blackman

Équipe de traduction : Edith Boulton, Noé Ngueffo,

Laura Craggs

Dessins : Bill Crooks

Conception : Wingfinger

Les auteurs souhaiteraient remercier les partenaires de Tearfund en Égypte et au Kirghizistan qui ont participé aux ateliers de Tearfund sur la gestion des ressources humaines. Les enseignements tirés de ces ateliers ont grandement contribué à la production de ce livre. Les auteurs souhaitent également remercier Ben Emmens, Ted Lankester, Dewi Hughes, Katy Murray et tous les membres du personnel qui ont pris le temps de relire les brouillons. Nous adressons enfin un grand merci aux organisations partenaires de Tearfund qui ont testé ce livre sur le terrain.

Savoir comment les publications de Tearfund sont utilisées par les partenaires et autres organisations nous aide à améliorer la qualité de celles qui seront produites ultérieurement. Si vous souhaitez nous envoyer un retour d'information sur ce livre, veuillez écrire à Tearfund ou adresser un courriel à : roots@tearfund.org

Les autres titres parus dans la série ROOTS sont les suivants :

- ROOTS 1 et 2 – Le guide du plaidoyer. Un livre en deux volumes distincts : *Bien comprendre un plaidoyer* (ROOTS 1) et *Conseils pratiques pour approcher un plaidoyer* (ROOTS 2). Les volumes ne sont pas disponibles séparément.
- ROOTS 3 – *Auto-évaluation des capacités*. Un outil d'évaluation organisationnelle permettant aux organisations d'identifier leurs besoins en renforcement des capacités.
- ROOTS 4 – *Renforcer la paix dans nos communautés*. Éléments pédagogiques tirés d'études de cas de partenaires de Tearfund qui ont participé à des actions d'encouragement à la paix et de réconciliation dans les communautés.
- ROOTS 5 – *Gestion du cycle de projet*. Étudie le processus de planification et de gestion des projets à l'aide du cycle de projet. Ce guide décrit des outils de planification comme l'évaluation des besoins et des capacités et l'analyse des parties prenantes. Il explique clairement comment mettre au point un cadre logique.
- ROOTS 6 – *Les collectes de fonds*. Ce guide explique comment mettre au point une stratégie pour collecter des fonds. Il contient des idées pour aider les organisations à diversifier leur base de financement.
- ROOTS 7 – *La participation des enfants*. Ce guide étudie l'importance de l'intégration des enfants dans la vie communautaire et dans la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des projets.
- ROOTS 8 – *VIH et sida : agir*. Ce livre étudie la manière dont les organisations chrétiennes peuvent répondre aux défis lancés par le VIH et le sida : réduire l'impact du VIH et du sida, prévenir la propagation du VIH, aborder les problématiques du VIH et du sida au sein des organisations.
- ROOTS 9 – *Réduire les risques de catastrophes dans nos communautés*. Ce livret étudie un processus appelé « évaluation participative des risques de désastres », qui permet aux communautés de réfléchir aux dangers auxquels elles doivent faire face, à leurs capacités et à la façon dont elles peuvent agir pour réduire les risques de catastrophe.
- ROOTS 10 – *La gouvernance au sein des organisations*. Ce livret étudie les principes et les problèmes de gouvernance afin de permettre aux organisations d'améliorer leur structure de gouvernance ou de mettre en place un conseil d'administration si elles n'en ont pas encore.
- ROOTS 11 – *Partenariats avec l'église locale*. Ce guide examine la façon dont les organisations chrétiennes peuvent travailler en collaboration plus étroite avec les églises locales.

Tous ces guides sont disponibles en anglais, en français, en espagnol et en portugais.

Pour obtenir des détails supplémentaires, veuillez écrire à : Resources Development, Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Royaume-Uni.

Vous pouvez aussi adresser un courriel à : roots@tearfund.org

© Tearfund 2008

ISBN 978 1 904364 78 8

Publié par Tearfund. Une société limitée par garantie. Enregistrée en Angleterre sous le numéro 994339. Association caritative numéro 265464.

Tearfund est une organisation chrétienne de développement et de secours, visant à établir un réseau mondial d'églises locales pour contribuer à l'éradication de la pauvreté.

Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Royaume-Uni

Tél. : +44 (0)20 8977 9144

Email : roots@tearfund.org

Web : <http://tilz.tearfund.org/francais>

Gestion des ressources humaines

par Christine Williamson, Gary Colvin
et Amy McDonald

Édité par Rachel Blackman

Table des matières

	Introduction	5
SECTION 1	Gestion des ressources humaines au niveau de l'organisation	7
SECTION 2	Classement, salaires et avantages sociaux	11
2.1	Classement et salaires	12
2.2	Avantages sociaux	20
SECTION 3	Modalités et conditions d'emploi	27
3.1	Contrat de travail	27
3.2	Guide à l'intention du personnel	30
SECTION 4	Recrutement de personnel	35
SECTION 5	Exposé de mission et stage d'introduction	55
5.1	Exposé de mission	55
5.2	Stage d'introduction	57
SECTION 6	Gestion de la performance	61
SECTION 7	Perfectionnement du personnel	69
7.1	Questions à prendre en compte au niveau de l'organisation	70
7.2	Questions à prendre en compte par les responsables	71
	Ressources et contacts	83
	Glossaire	85
	Index	87

Introduction

Au cœur des organisations chrétiennes de développement, on trouve les gens :

- Ces organisations existent pour libérer les gens de la pauvreté matérielle et spirituelle.
- Ces organisations ont besoin des gens pour faire le travail.

Sans personnel, les organisations ne peuvent pas exister. Il est donc vital que les organisations ne tiennent pas leur personnel pour acquis. Ce livre vise à aider les organisations chrétiennes de développement à réfléchir à la façon dont elles recrutent, perfectionnent et prennent soin de leur personnel et aussi à améliorer tous ces aspects. L'expression qui est souvent utilisée pour décrire cette démarche est la « gestion des ressources humaines » :

Humain(s) – les gens, avec leur expérience, leurs compétences, leurs connaissances et leurs qualités personnelles.

Ressources humaines – les gens, ainsi que les règlements et les pratiques qui les affectent sur leur lieu de travail.

Gestion des ressources humaines – la gestion des gens et des règlements et pratiques applicables au personnel qui permettent à une organisation de faire son travail. Cela affecte le personnel depuis le moment où une personne contacte l'organisation en réponse à une offre d'emploi, jusqu'au moment où elle quitte cette organisation. La gestion des ressources humaines, c'est permettre au personnel d'utiliser ses qualités pour remplir son rôle et pour apporter sa contribution à la mission et à l'objet de l'organisation.

Une bonne gestion des ressources humaines est essentielle si les organisations veulent attirer et retenir un bon personnel. Si les gens voient qu'une organisation apprécie son personnel, ils seront plus susceptibles de présenter leur candidature à un poste dans cette organisation et seront plus disposés à y rester une fois recrutés. Une bonne gestion des ressources humaines signifie qu'une organisation réduit le risque encouru par son personnel et sa réputation. Elle peut faire cela en réfléchissant à des questions telles que le droit du travail, la protection de l'enfance ainsi que la santé et la sécurité. Une bonne gestion des ressources humaines peut également réduire les frais pour une organisation. Par exemple, de bons règlements et processus de recrutement signifient que les organisations peuvent recruter efficacement des gens qui feront leur travail tout aussi efficacement. De bons systèmes de gestion de la performance signifient que les organisations peuvent s'assurer du fait qu'elles tirent le meilleur parti de leur personnel. Il est important de noter que les bénévoles constituent une ressource significative pour de nombreuses organisations. Certaines sections de ce livre, comme celles concernant les salaires et les contrats de travail, ne s'appliquent pas aux bénévoles. Toutefois, ces derniers *sont* concernés par des sections comme celles relatives aux avantages sociaux, à la gestion de la performance et au perfectionnement du personnel. Les organisations de développement devraient réfléchir attentivement aux règlements et pratiques qui devraient également être utilisés avec les bénévoles.

Les organisations chrétiennes de développement devraient fonder leur gestion des ressources humaines sur les valeurs chrétiennes. Étant donné que le personnel est constitué d'êtres humains faits à l'image de Dieu, les organisations devraient donc le traiter avec équité et respect. Les organisations chrétiennes devraient être de bons intendants de leurs ressources, en permettant à leur personnel d'utiliser les dons que Dieu leur a donnés et en investissant dans le perfectionnement de leur potentiel. Une organisation chrétienne de développement qui prétend aimer les peuples démunis qu'elle cherche à servir ne sera probablement pas efficace si elle ne démontre pas aussi l'amour du

Christ à l'égard de son personnel. Le personnel qui se sent sous-estimé peut perdre sa motivation d'aimer les autres et, en conséquence, l'orientation et l'impact de l'organisation pourraient être perdus. La gestion des ressources humaines est un domaine où les organisations chrétiennes de développement peuvent représenter un modèle de bonne pratique pour les autres.

Ce livre est destiné à ceux qui dirigent du personnel et à ceux qui sont tout particulièrement impliqués dans les aspects de la gestion des ressources humaines. Dans certaines organisations, les supérieurs hiérarchiques pourraient être les seules personnes qui réfléchissent à la gestion des ressources humaines. D'autres organisations pourraient employer une ou plusieurs personne(s) pour superviser la gestion des ressources humaines. Les règlements et les conseils relatifs à la pratique de la gestion des ressources humaines qu'une telle /que de telles personne(s) peut/peuvent offrir sont utilisés par les supérieurs hiérarchiques. Ces derniers sont donc autant responsables de la gestion des ressources humaines que toute équipe quelconque consacrée à cet aspect.

Ce livre fournit des outils que les organisations de développement peuvent utiliser pour établir une bonne gestion des ressources humaines. Beaucoup de ces outils peuvent être utilisés pour apporter des améliorations n'exigeant qu'une dépense modique, mais produisant des avantages énormes. Certains de ces outils aident les organisations à employer les personnes appropriées, alors que d'autres permettent aux organisations de mettre au point de bons systèmes. La conjugaison de personnes appropriées avec de bons systèmes conduit à une organisation efficace, c'est-à-dire une organisation qui réalise sa mission et son objet. Tout au long du livre, vous découvrirez des questions de réflexion qui peuvent être utilisées par le personnel, à titre individuel ou en groupe, pour réfléchir aux mesures qu'il pourrait prendre.

1

Gestion des ressources humaines au niveau de l'organisation

La gestion des ressources humaines comporte de nombreux aspects. Certaines organisations pourraient se sentir dépassées et indécises quand il s'agit de savoir où commencer à apporter des améliorations. Cela est particulièrement le cas pour les organisations qui ne disposent pas d'une équipe ou d'un service spécifiquement chargé(e) de la gestion des ressources humaines.

Quand il n'existe pas d'équipe spécifique, il vaut la peine d'envisager de confier à quelqu'un la responsabilité des aspects de la gestion des ressources humaines, cette tâche pouvant constituer une partie ou l'ensemble de ses attributions. Le fait d'avoir un membre du personnel assumant la responsabilité de la gestion des ressources humaines présente de nombreux avantages. Par exemple :

- L'organisation peut être tenue informée des tous derniers aspects des questions juridiques.
- Une approche coordonnée peut être adoptée en ce qui concerne la stratégie, les règlements et les pratiques. Cela aide à faire en sorte que l'organisation traite son personnel de manière équitable et cohérente.
- Le personnel a accès à de bons conseils sur les questions le concernant.
- Les salaires sont équitables et cohérents.
- On peut mettre en place de bons règlements et pratiques.
- Les descriptions de poste peuvent être maintenues à jour. Le personnel et les supérieurs hiérarchiques savent alors ce à quoi ils peuvent s'attendre et la performance peut être mesurée avec succès.
- Les procédures de recrutement peuvent être minutieuses et permettre de recruter les meilleures personnes.
- Un exposé de mission et un stage d'introduction destinés au personnel sont programmés et bien organisés.
- À mesure que l'organisation montre qu'elle pense que la gestion des ressources humaines est importante, le personnel se sent apprécié et encouragé à y rester.

Certaines organisations pourraient être assez grandes pour créer leur propre équipe chargée de la gestion des ressources humaines. Dans ce cas, il est important d'obtenir d'abord la permission de la direction de l'organisation, y compris le Directeur général et le Conseil d'administration. Il pourrait être nécessaire de les informer des avantages présentés par la gestion des ressources humaines afin qu'ils puissent en comprendre l'importance. Il vaut la peine de noter que certains bailleurs de fonds offriront des fonds pour des activités liées à la gestion des ressources humaines.



Où commencer ?

Ce guide présente les principaux domaines de la gestion des ressources humaines. Certains de ces domaines devront être traités en premier car ils ont un impact direct sur d'autres. Par exemple, il est important d'établir une bonne structure de classement pour fixer des niveaux de salaire équitables. Le tableau ci-dessous montre les différents domaines de la gestion des ressources humaines et ce dont ils dépendent. La plupart des domaines dépendent d'un bon système de classement et d'une bonne grille des salaires, c'est donc un bon point de départ.

Il est préférable de traiter la gestion des ressources humaines élément par élément. Il pourrait y avoir des domaines dont le traitement ne prend pas beaucoup de temps, mais qui ont un impact important. Par exemple, s'assurer que les supérieurs hiérarchiques tiennent des réunions de mise à jour régulières avec leur personnel et mettre au point une fiche d'évaluation que ce personnel utilisera peuvent avoir un impact énorme sur la performance du personnel.

Principaux domaines de la gestion des ressources humaines	Dépend(ent) du / de la / des :
Classement	Bonne qualité de la planification du personnel, de la structure organisationnelle, des descriptions de poste et de l'évaluation de poste
Salaire	Classement, financement, valeurs de l'organisation, registre des salaires, impôts, sécurité sociale, fiches de paie
Avantages sociaux	Pratique courante, financement, valeurs de l'organisation, types d'avantages sociaux comme l'assurance-maladie, les congés, les allocations
Recrutement	Priorités et besoins de l'organisation, planification du personnel, bonne pratique de recrutement, classement, salaires, avantages sociaux, contrat de travail
Exposé de mission / stage d'introduction	Recrutement, gestion de la performance
Gestion de la performance	Recrutement, exposé de mission, réunions de mise à jour et évaluations en temps opportun
Contrats de travail / guides à l'intention du personnel	Classement, salaires, avantages sociaux, discipline et règlements applicables aux griefs, recrutement, loi nationale
Perfectionnement du personnel	Priorités, besoins et valeurs de l'organisation, recrutement, gestion de la performance

Préparation à l'amélioration de la gestion des ressources humaines

Il y a deux choses importantes à identifier avant de réfléchir à la gestion des ressources humaines :

- La vision, l'objet, la mission et les valeurs de l'organisation.
- La structure de l'organisation.

1 Vision, objet, mission et valeurs

Une bonne gestion des ressources humaines dépend du fait que l'organisation possède ou non une vision, un objet, une mission et des valeurs clairement définis. La vision est nécessaire pour motiver le personnel. L'objet est indispensable pour faire en sorte que l'ensemble du personnel travaille pour atteindre un même but. Sans mission, il est impossible pour l'organisation de savoir quel est le travail à faire et, de ce fait, les descriptions de poste ne peuvent pas être identifiées. Les valeurs montrent comment l'organisation doit faire son travail et de quelle sorte de personnel on a besoin pour le faire. L'encadré ci-dessous donne des exemples de vision, d'objet, de mission et de valeurs. Il est important qu'une organisation ait identifié ces éléments avant d'examiner et d'améliorer sa gestion des ressources humaines.

LA VISION concerne la façon dont nous aimerions que le monde change pour le mieux. Par exemple : *un monde sans faim.*

L'OBJET concerne ce pour quoi l'organisation existe, afin de contribuer à la vision. Par exemple : *aider les gens à augmenter la production de nourriture.*

LA MISSION est ce à quoi s'engage l'organisation et elle identifie les gens que l'organisation sert, l'endroit où ils se trouvent et comment ils sont servis. Par exemple : *réduire la faim dans notre pays en formant les agriculteurs, en renforçant leurs capacités et en les soutenant.*

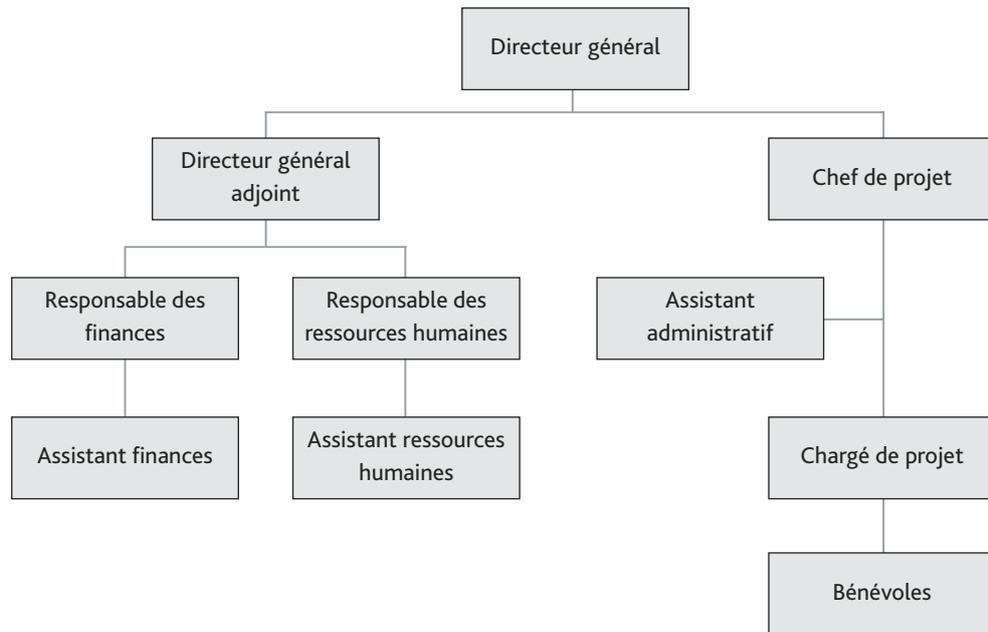
LES VALEURS font référence à ce que représente l'organisation. Elles influencent la façon dont l'organisation agit et lui donnent son identité. Les valeurs rendent souvent une organisation différente des autres organisations qui traitent la même question. En voici quelques exemples : *l'engagement à l'égard de Dieu, l'humilité, l'intendance, l'engagement à l'égard de l'apprentissage, l'engagement dans le domaine des relations, l'engagement à l'égard de l'excellence.*

2 Structure de l'organisation

Il est utile de réfléchir à la structure du personnel de l'organisation. Le meilleur moyen de faire cela, c'est de dresser un organigramme de l'organisation montrant où s'insèrent les postes du personnel dans l'organisation et comment ils sont hiérarchisés. Cet organigramme :

- rend les systèmes de classement plus faciles à élaborer et permet d'établir des processus de recrutement allégés.
- aide à comprendre combien de personnes sont gérées par un seul responsable. Il est conseillé de limiter à huit le nombre maximum de personnes sous les ordres d'un seul responsable.
- aide à maintenir les intitulés de poste cohérents. Par exemple, le titre de « Responsable » pourrait n'être donné qu'au personnel d'encadrement de l'organisation.
- montre quand il pourrait y avoir des lacunes ou des chevauchements dans les postes au sein de l'organisation.

EXEMPLE de structure organisationnelle



RÉFLEXION

- Dans quelle mesure notre personnel est-il important pour le succès de notre organisation ? Considérons-nous certains membres du personnel comme plus importants que d'autres ?
- Comment notre organisation montre-t-elle au personnel qu'il est apprécié ?
- Comment notre personnel s'intègre-t-il dans la vision, l'objet, la mission et les valeurs de l'organisation ? Utilisons-nous le personnel et investissons-nous dans ce personnel comme il le faut ? Dans la négative, comment pouvons-nous améliorer cela ?
- À quoi ressemble notre structure organisationnelle ? Quels enseignements pouvons-nous en tirer ?

2

Classement, salaires et avantages sociaux

Cette section examine comment classer les postes et fixer les niveaux de salaires et d'avantages sociaux offerts au personnel.

Les salaires et les avantages sociaux sont accordés aux personnes en contrepartie du travail qu'elles font pour l'organisation. Le niveau de salaire fait une différence dans la façon dont un membre du personnel se sent apprécié. Le salaire et les avantages sociaux jouent un rôle important en attirant les gens qui souhaitent travailler pour l'organisation et en les encourageant à rester.

Pour de bonnes relations de travail, il est essentiel de fixer des niveaux de salaire et des avantages sociaux équitables et appropriés. Il est donc important de ne pas prendre précipitamment des décisions quelconques concernant les niveaux de salaire et les avantages sociaux avant d'avoir traversé les étapes indiquées dans la présente section.

Les salaires devraient être liés au travail spécifique qu'une personne exécute. Par exemple, un responsable serait normalement payé plus qu'un administrateur.

Les avantages sociaux s'appliquent habituellement à l'ensemble du personnel, bien qu'ils puissent dépendre du type de contrat conclu avec les personnes. Par exemple, des avantages sociaux différents pourraient être accordés au personnel permanent par rapport à ceux qui sont accordés au personnel ayant conclu un contrat à durée déterminée, de travail temporaire ou de travail occasionnel.

Étude biblique

Lisez Lévitique 19:13 ; Deutéronome 24:14-15 ; Luc 10:1-7 ; 1 Corinthiens 9:7-9 et 1 Timothée 5:17-18.

- *Qu'est-ce que ces passages nous enseignent sur la valeur du travail ?*
- *Comment cela nous aide-t-il quand nous réfléchissons aux salaires que nous devrions payer à notre personnel et aux avantages sociaux que nous offrons ?*

Lisez Colossiens 3:22-4:1. Ce passage examine la relation entre les maîtres et leurs serviteurs, mais les mêmes principes peuvent être utilisés pour une relation entre un employeur et son personnel.

- *À qui le personnel devrait-il chercher à plaire ? Pourquoi ?*
- *Que nous disent ces versets sur la sorte de caractère que nous devrions souhaiter voir dans notre personnel ?*
- *À qui les employeurs devraient-ils chercher à plaire ? Pourquoi ?*
- *Quelle responsabilité les organisations ou les supérieurs hiérarchiques assument-elles/ils pour garantir que les instructions énoncées dans les versets 22-24 peuvent être suivies ?*
- *Dans le chapitre 4, verset 1, que veut dire « juste et équitable » dans la pratique ?*

2.1 Classement et salaires

Il y a trois questions clé à prendre en compte lorsqu'on réfléchit aux salaires :

- Les salaires devraient être **cohérents** avec la structure de classement de l'organisation – plus le grade est élevé, plus le salaire est important. Cela assure que le principe d'un salaire égal pour un travail égal est suivi.
- Les salaires devraient être **équitables**. Tenez compte de ce que d'autres organisations similaires paient aux personnes pour exécuter des tâches similaires.
- Le système de classement et de salaires devrait être **transparent** et facile à comprendre. Cela signifie que les membres du personnel peuvent voir clairement où s'intègre leur salaire dans l'ensemble de la structure de classement et de salaires de l'organisation. Cela aide à assurer l'équité et la cohérence parce que cela permet au personnel de tenir l'organisation responsable à son égard.

Pour fixer un salaire relatif à un poste particulier, il faut suivre quatre étapes :



ÉTAPE 1 Rédiger le profil du poste

Dans un premier temps, il est nécessaire de réfléchir à ce qu'implique un poste particulier. Cela peut être énoncé dans un profil de poste. Des conseils pour la rédaction des profils de poste sont donnés à la Section 4. Nous donnons ici un exemple de profil de poste de chauffeur que nous utiliserons à travers tout le reste de cette section pour montrer comment le poste peut être classé et le salaire fixé.

PROFIL DE POSTE DE CHAUFFEUR	
<p>Description du poste</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rend compte au logisticien • S'assure que le véhicule est entretenu • Conduit le personnel, en toute sécurité, dans des endroits désignés • Fait des courses, va chercher des articles 	<p>Cahier des charges pour la personne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permis de conduire vierge de toute infraction • Deux ans d'expérience de la conduite en zone rurale • Ponctuel, accommodant, poli, patient • Conduit avec prudence et est au courant des bonnes pratiques de conduite sans danger

ÉTAPE 2 Évaluer le poste

Pour établir un classement de poste, il faut évaluer le profil du poste. Une manière de faire cela consiste à utiliser une méthode de notation systématique des postes de façon qu'ils puissent être comparés les uns aux autres et assurer ainsi équité et cohérence. L'évaluation des postes devrait être effectuée par un membre du Service des ressources humaines et le supérieur hiérarchique de la personne dont le poste est évalué. À eux deux, ils possèdent une vue d'ensemble de l'organisation et ils possèdent une bonne compréhension du poste.

Voici un exemple de système simple. Quel que soit le système appliqué, il devrait être utilisé pour évaluer *tous* les postes dans l'organisation.

Conception du système

On utilise trois critères par rapport auxquels les profils de poste peuvent être évalués. Les critères peuvent varier d'une organisation à l'autre, mais les trois critères que nous utilisons dans cet exemple sont les suivants :

NIVEAU DE COMPÉTENCES

Le niveau de compétences qui serait normalement considéré comme essentiel pour faire le travail.

NIVEAU DE RESPONSABILITÉ

Le degré de responsabilité assumé par la personne dans le cadre de son travail, comme la gestion d'autres membres du personnel ou une responsabilité financière.

NIVEAU DE REPRÉSENTATION

La mesure dans laquelle la personne occupant le poste représente l'organisation à l'extérieur.

Il y a quatre niveaux pour chaque critère, auxquels sont attribués un certain nombre de points. Pour chacun de ces critères, il est accordé moins de points aux niveaux de responsabilité, de compétences et de représentation inférieurs qu'il n'en est accordé aux niveaux supérieurs. Il est accordé plus de points à la colonne **responsabilité** parce que, dans cet exemple, l'organisation considère la responsabilité comme plus importante que les compétences. C'est sur la **représentation** qu'on insiste le moins et c'est pourquoi il lui est donc attribué le nombre de points le plus faible.

Ces informations sont incorporées dans un tableau comme celui de la page 14. Chaque colonne représente l'un des trois critères et chaque rangée représente un niveau pour chaque critère.

	RESPONSABILITÉ		COMPÉTENCES		REPRÉSENTATION	
	POINTS	DESCRIPTION	POINTS	DESCRIPTION	POINTS	DESCRIPTION
Faible	3	<ul style="list-style-type: none"> • Peu ou pas de responsabilité concernant le matériel, les équipements ou les aspects financiers • Aucune responsabilité à l'égard du travail des autres • Travaille sous supervision étroite 	2	Exécute un petit nombre / une petite gamme de tâches de routine simples	1	N'a que peu ou pas de contact avec les gens à l'extérieur de son propre groupe de travail
Moyen	6	<ul style="list-style-type: none"> • Doit rendre compte de l'utilisation, du contrôle et/ou de la protection des ressources de l'organisation • Pourrait être responsable de la supervision de personnel • Travaille sous une supervision modérée 	4	<ul style="list-style-type: none"> • Effectue des tâches qui exigent discrétion et jugement • Possède une connaissance de toute une variété de procédures, méthodes et techniques 	2	Est fréquemment en contact avec des personnes au sein de son groupe de travail et avec d'autres dans l'organisation
Élevé	9	<ul style="list-style-type: none"> • Doit rendre compte d'une partie du travail de l'organisation • Responsable d'un budget important et/ou d'un nombre important de membres du personnel • Travaille sous une supervision minimale 	6	Exécute des tâches hautement complexes, impliquant plusieurs aspects différents de l'organisation	3	<ul style="list-style-type: none"> • A des contacts fréquents avec les personnes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation • Il lui est souvent demandé d'utiliser ses capacités d'influence
Très élevé	12	<ul style="list-style-type: none"> • Entièrement responsable d'un domaine complet des travaux de l'organisation • Travaille de façon indépendante dans les limites d'un règlement, de normes professionnelles et d'un budget qui lui laissent une assez grande marge de manœuvre 	8	Traite une variété de missions hautement complexes dans toute l'organisation	4	<ul style="list-style-type: none"> • A des contacts réguliers avec des personnes de niveau cadre, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation • Une partie fondamentale du poste consiste à développer et maintenir des relations et à influencer des personnes

Une fois que ce tableau a été conçu, il est utilisé pour évaluer tous les postes dans l'organisation.

Méthode pour évaluer un poste

Commencez avec la première colonne du tableau qui représente la **responsabilité**. Examinez le profil du poste et identifiez le niveau de responsabilité qui convient. Donnez au poste une note appropriée pour la **responsabilité**. Parfois, les postes se situent entre deux niveaux. Dans ce cas, on peut donner une note appropriée comprise entre les points mentionnés plus haut.

Répétez ensuite le même processus pour les **compétences** et la **représentation**.

Quand les trois critères ont été notés, faites la somme de tous les points pour obtenir le nombre total de points correspondant au poste.

EXEMPLE

Nous examinons le profil du poste de chauffeur (voir page 12) et nous regardons le tableau d'évaluation pour noter le poste relativement à la responsabilité, aux compétences et à la représentation.

RESPONSABILITÉ Le chauffeur sera responsable d'entretenir le véhicule et de le conduire en toute sécurité. Cependant, le chauffeur ne sera responsable d'aucun autre membre du personnel. Le chauffeur sera sous les ordres du logisticien mais, quand il conduira le véhicule, le chauffeur sera seul. Nous pourrions donc dire que le poste de chauffeur se place entre les niveaux de responsabilité faible et moyen. Une note de 5 pourrait être appropriée.

COMPÉTENCES Conduire en toute sécurité est une tâche qui requiert un bon jugement. Cependant, comme la tâche principale consiste à conduire, le chauffeur n'a pas besoin de connaître de nombreuses procédures, méthodes et techniques. Donc, une note de 3 pourrait être appropriée.

REPRÉSENTATION Le poste implique le transport de personnel mais pas d'invités. Une note de 2 pourrait donc être appropriée.

Nous faisons ensuite la somme des notes : $5 + 3 + 2 = 10$.

ÉTAPE 3 Affecter un classement

Évaluer un poste en lui donnant une note ne constitue que la première étape dans le processus de classement. Le poste doit également être comparé aux autres postes dans l'organisation pour garantir que l'évaluation du poste a été effectuée de façon équitable. En conséquence, une fois que le poste a été évalué et qu'une note a été identifiée, il devrait être vérifié par rapport à la structure de classement de l'organisation.

La structure de classement repose sur la notation effectuée au cours de l'évaluation du poste. Les postes qui ont le plus de points occupent un rang de classement plus élevé que ceux qui ont moins de points. Un exemple est donné à la page 16. Le nom des familles de postes variera selon l'organisation. Chaque organisation devrait consulter son personnel pour établir une structure de classement qui reflète ses propres besoins, objets et valeurs.

EXEMPLE de structure de classement

GRADE	POINTS	FAMILLE DE POSTES
A1	24	Direction
A2	23	
A3	21 / 22	
A4	20	
A5	19	Gestion de projet
A6	18	
B1	17	Responsables
B2	16	
B3	15	Administrateurs
B4	14	
C1	13	Assistants
C2	12	
C3	11	Chauffeur
C4	10	
D1	9	Domestique
D2	8	
D3	7	
D4	6	

EXEMPLE

Le poste de chauffeur qui a été évalué totalise une note de 10. Cela correspond à la structure de classement qui indique qu'un chauffeur devrait obtenir une note de 10 ou 11 points. Le poste qui a été évalué obtient le grade C4.

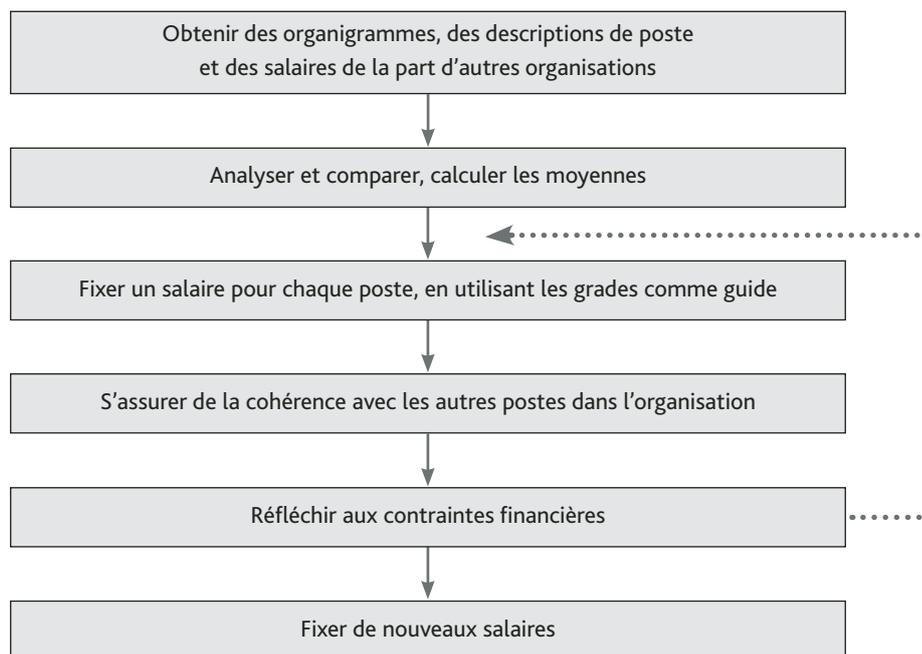
Après avoir comparé une note d'évaluation de poste avec la structure de classement de l'organisation, il pourrait être nécessaire d'affecter au poste un grade légèrement plus élevé ou plus bas que celui indiqué par la note, afin de mettre ce poste en cohérence avec les autres postes dans l'organisation.

ÉTAPE 4 Fixer un salaire

Certaines organisations ont un salaire par grade. Dans ce cas, quand un grade est affecté à un poste, le salaire est facile à identifier. Cependant, de nombreuses organisations ont une fourchette de salaires pour chaque grade, il est donc nécessaire d'identifier un salaire particulier pour chaque poste au sein de cette fourchette.

Quand une organisation fixe ses niveaux de salaire, il est utile de connaître ce que des organisations similaires paient à leur personnel pour assumer des rôles équivalents.

Le processus d'établissement d'une grille des salaires est indiqué dans le schéma suivant.



Quand vous identifiez les salaires, tenez compte des aspects suivants :

- **Droit du travail et pratiques d'emploi au niveau local**, comme l'impôt à l'emploi, le salaire minimum et la sécurité sociale. Quand c'est possible, demandez conseil à un juriste ou un expert local spécialisé en matière d'emploi.
- **Pratique locale courante concernant les salaires, les indemnités et autres allocations.** Cela implique de mener des recherches auprès d'autres organisations (installées localement, si possible) participant à des travaux similaires. Quand il n'y a pas d'organisations locales, recueillez des informations dans une ville proche ou dans la capitale et adaptez les données selon le coût de la vie local. Pour identifier la pratique courante, il est préférable de contacter au moins huit organisations similaires. Il est recommandé qu'un spécialiste des ressources humaines rende visite à d'autres organisations car il peut être parfois difficile de comparer des postes entre différentes organisations. Les organisations utilisent des intitulés de poste différents et il se peut que les fonctions assumées par des rôles similaires ne soient pas identiques. Il est donc utile de rassembler des organigrammes et des profils de poste auprès d'autres organisations et de comprendre comment chacune d'elles calcule ses salaires afin de décider si cela relève d'une méthode équitable et cohérente.
- **Localisation du poste.** Si le poste est basé loin du bureau principal, il pourrait être nécessaire d'effectuer une recherche distincte pour cette localisation. Cependant, le temps requis pour ce faire ne peut être justifié que si le coût de la vie est sensiblement différent de celui du lieu où se trouve le bureau principal.
- **Budget disponible** pour payer les salaires. En principe, les niveaux de salaire ne devraient pas être dépendants du niveau de financement disponible. Au lieu de cela, les salaires devraient refléter les salaires payés à leur personnel par des organisations similaires. Cependant, les fonds sont parfois limités, ce qui pourrait avoir un impact sur les niveaux de salaire.

Puisque l'analyse des données de salaire peut être difficile et prendre beaucoup de temps, il est conseillé de demander de l'aide à un membre du personnel possédant des connaissances financières ou à un consultant professionnel local. Une enquête sur les salaires locaux réalisée par une autre

organisation pourrait également être utile. Cependant, vérifiez que les données de l'enquête sont exactes et répondent aux exigences de l'organisation.

Nous vous offrons ici quelques idées pour l'analyse des données de salaires et l'établissement de ces derniers :

- Dessinez un tableau dans lequel vous reportez les données de salaires recueillies auprès d'autres organisations. N'utilisez que les données provenant d'organisations ayant des rôles similaires et aussi des salaires équitables et cohérents. Chaque rangée représente un poste qui est comparé à travers les différentes organisations. Les colonnes représentent ces différentes organisations.
- Une fois que les salaires ont été reportés, calculez une moyenne entre les organisations pour le même poste. Il est suggéré que les chiffres les plus élevés et les plus bas sur chaque rangée soient exclus du calcul. Pour trouver la moyenne, faites la somme de tous les salaires restants pour chaque poste et divisez cette somme par le nombre de salaires compris dans le calcul.

EXEMPLE

	Organisation :								Moyenne
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Responsable sur le terrain	1 000	1 500	1 250	1 100	1 050	1 100	1 300	1 250	1 175
Responsable des finances	900	1 020	1 100	1 000	980	1 000	950	1 010	993

Pour trouver le salaire moyen correspondant au poste de Responsable sur le terrain :

- Éliminez le salaire le plus élevé (1 500) et le salaire le plus bas (1 000).
- Ensuite, faites la somme des salaires restants : $1\,250 + 1\,100 + 1\,050 + 1\,100 + 1\,300 + 1\,250 = 7\,050$
- Divisez le total par le nombre de salaires compris dans le calcul : $7\,050 / 6 = 1\,175$

La moyenne pour le poste de Responsable des finances est :

$$\frac{1\,020 + 1\,000 + 980 + 1\,000 + 950 + 1\,010}{6} = 993$$

- Utilisez ces moyennes calculées pour chaque poste comme point de départ pour l'établissement des salaires. Décidez comment l'organisation veut se comparer par rapport à ces autres organisations. Elle pourrait souhaiter payer des salaires supérieurs ou inférieurs à la moyenne.
- Les salaires devraient suivre le même modèle que les grades. Dans l'exemple de structure de classement donné à la page 16, les salaires devraient être plus élevés pour les grades A que pour les grades B.
- Quand un poste ne peut pas être comparé aux postes d'autres organisations, les grades peuvent servir de guide, comme le montre l'exemple présenté à la page 19. L'utilisation de ce système signifie que les salaires sont calculés d'une manière simple et que les supérieurs hiérarchiques ne reçoivent pas de salaires énormes par rapport au personnel qu'ils supervisent. Cependant, il est possible que des postes correspondant au même grade ne reçoivent pas toujours le même salaire. Par exemple, il se pourrait qu'un responsable travaillant sur un projet médical ait besoin de qualifications médicales et qu'il lui soit donc accordé un salaire plus élevé que celui d'un responsable travaillant sur un projet de développement communautaire.

- Une fois qu'une série de niveaux de salaire a été identifiée, réfléchissez à l'ensemble des dépenses par rapport aux fonds disponibles. Si nécessaire, répétez le processus jusqu'à l'obtention d'une solution acceptable.

EXEMPLE

IDENTIFICATION DU SALAIRE D'UN ADMINISTRATEUR À PARTIR DE LA STRUCTURE DE CLASSEMENT

Il n'a pas été possible d'obtenir des données de salaire pour un poste d'Administrateur de la part d'autres organisations. Il a été accordé au poste une note d'évaluation de 15 points et le grade B3. Insérez les salaires pour les autres postes de la structure. En utilisant les données que nous avons déjà pour le Responsable et l'Assistant, il est possible de déterminer ce que sera le salaire de l'Administrateur. Le salaire le plus élevé pour un Responsable est de 2 000 et le salaire le plus bas du niveau d'Assistant est de 1 000. Il y a quatre grades entre ces différents rôles. Pour assurer une augmentation régulière, divisez la différence entre les deux salaires par le nombre de grades entre les deux rôles. Dans cet exemple, l'augmentation entre chaque grade est de 200. Le salaire de l'Administrateur devrait donc être de 1 600.

Postes	Points	Grade	Salaire	Augmentation
Responsable	17	B1	2 000	200
	16	B2	1 800	200
Administrateur	15	B3	1 600	200
	14	B4	1 400	200
Assistant	13	C1	1 200	200
	12	C2	1 000	200

Autres questions concernant les salaires

Informez les membres du personnel de leur salaire

Les membres du personnel devraient être informés de leur salaire, et de tout changement y afférent, par lettre. D'autre part, le grade devrait être énoncé dans le contrat de travail.

Paiement du salaire

Le salaire devrait être payé directement au membre du personnel concerné. Quand le paiement est en espèces, l'organisation et le membre du personnel devraient tous les deux conserver une fiche de paie signée comme preuve de reçu. Le paiement des impôts et de la sécurité sociale devrait être déduit du salaire du membre du personnel quand cela constitue une exigence légale.

Révision des salaires

Le niveau des salaires individuels devrait être révisé chaque année pour tenir compte des augmentations du coût de la vie ainsi que des conditions ou coutumes locales. Des informations sur le coût de la vie peuvent être obtenues auprès d'un spécialiste des questions d'emploi ou d'un service public de l'emploi. Il est prudent de recueillir des données de salaire récentes auprès d'autres organisations tous les deux ou trois ans pour s'assurer que les salaires de l'organisation sont compétitifs

RÉFLEXION

- Comment fixons-nous les salaires dans notre organisation ? Est-ce que cette méthode est équitable, transparente et cohérente ? Comment pouvons-nous l'améliorer ?
- Avons-nous des descriptions de poste claires ? Dans la négative, comment peut-on les améliorer ? Réfléchissons-nous de façon approfondie à la sorte de personne que nous recherchons quand un poste vacant se présente ?
- Classons-nous les postes ? Dans la négative, quels seraient les avantages si nous le faisons ?
- Quels aspects prenons-nous en compte quand nous décidons combien un membre du personnel va être payé ? Y a-t-il d'autres choses que nous devrions prendre en considération ?

2.2 Avantages sociaux

Quand nous effectuons une recherche sur les pratiques locales en matière de salaires, il est également utile de collecter des informations sur les avantages que les autres organisations fournissent à leur personnel. Des organisations qui ne peuvent pas se permettre de payer des salaires élevés pourraient offrir un ensemble d'avantages sociaux intéressants pour attirer le personnel.

Ces avantages pourraient comprendre :

- une couverture médicale
- des dispositions relatives au décès en cours d'emploi
- des dispositions relatives à la retraite
- différents types de congés
- des indemnités, comme la gratuité des transports entre le domicile et le lieu de travail
- des horaires de travail aménagés
- des opportunités d'apprentissage
- des journées de réflexion pour le personnel
- l'utilisation personnelle du matériel de bureau
- l'hébergement.

Dans cette section, nous examinons en détail certains de ces types d'avantages sociaux. Il n'est pas toujours nécessaire ou possible de les offrir tous au personnel, mais, selon la situation locale, il pourrait être approprié d'en accorder quelques-uns. Quels que soient les avantages accordés, il est important, quand cela est possible, de les offrir à toutes les catégories de personnel.

Les types de contrat et les salaires et avantages sociaux que chacun d'eux pourrait recevoir

Salaires et avantages sociaux	Permanent	Fixe	À temps partiel	Occasionnel	Bénévoles
Salaires	✓	✓	✓	Paiement d'un salaire plus élevé pour compenser le manque d'avantages sociaux ✓	
Couverture médicale	✓	✓	✓	✓	Prise en considération d'une couverture médicale applicable à la suite d'un incident éventuel sur le lieu de travail
Dispositions relatives au décès en cours d'emploi	✓	✓	✓	✓	Envisagez des dispositions relatives au décès en cours d'emploi pour les bénévoles
Dispositions relatives à la retraite	✓	✓	✓		
Différents types de congés, comme le congé annuel, le congé de maladie et le congé pour raison familiale	✓	✓	✓		
Indemnités telles que la gratuité des transports entre le domicile et le lieu de travail, nourriture et boissons gratuites pendant les heures de travail	✓	✓	✓	Des indemnités de transport et de déjeuner pourraient être accordées	✓
Horaires de travail aménagés	✓	✓	✓	✓	✓
Opportunités d'apprentissage	✓	✓	✓	✓	✓
Journées de réflexion pour le personnel	✓	✓	✓		
Utilisation à titre personnel du matériel de bureau	✓	✓	✓		✓
Récompense de l'ancienneté dans le service, comme des jours de congé ou un paiement supplémentaires pour ceux qui restent dans l'organisation pendant plusieurs années	✓	✓	✓		

Pour la couverture médicale et le cas de décès en cours d'emploi, une assurance est parfois disponible. Dans certains pays, le droit du travail mentionne que certains types d'assurance doivent être fournis. Les types d'assurance que pourraient fournir les organisations sont énumérés dans le tableau de la page 22.

Les organisations trouvent habituellement plus facile de fournir des avantages en souscrivant des polices d'assurance auprès de compagnies d'assurance commerciales. Cependant, cela n'est pas toujours possible. Quand elle ne peut pas avoir accès aux compagnies d'assurance, l'organisation devrait se demander si elle ne peut pas offrir elle-même ces avantages. L'encadré de la page 22 donne quelques conseils à cet égard.

Types d'assurance

Type d'assurance	Pour qui ?	Ce que garantit l'assurance	Exemples d'exceptions
Frais médicaux	Personnel Éventuellement le/la conjoint(e) et les enfants légalement à charge	Couvre habituellement : • l'hospitalisation • les soins en externe • les honoraires de médecin • les ordonnances	Frais de : soins dentaires réguliers, kinésithérapie, pathologies antérieures, médicaments non soumis à ordonnance.
Décès en cours d'emploi	Personnel Le personnel occasionnel pourrait être pris en considération	La somme prévue pourrait être au minimum l'équivalent du salaire de base annuel. Elle devrait refléter le droit local et la pratique courante. Une contribution aux frais d'obsèques pourrait également être envisagée.	
Déplacements et accidents	Personnel, quand il se déplace dans le cadre du travail Le personnel occasionnel pourrait être pris en considération	• Préjudice corporel • Frais médicaux et de déplacement d'urgence • Perte de biens personnels	

QUAND DES COMPAGNIES D'ASSURANCE SONT DISPONIBLES :

- Décidez à quelle compagnie vous adresser :
 - Si possible, recherchez des conseils en utilisant un courtier en assurances. Autrement, renseignez-vous sur les compagnies utilisées par des organisations similaires.
 - Faites une petite enquête sur la réputation de la compagnie. Depuis combien de temps existe-t-elle ? Comment s'est-elle comportée dans le passé lors d'une demande d'indemnisation ?
- Réfléchissez à combien cela coûtera pour souscrire un type d'assurance particulier pour tout le personnel. Souvenez-vous qu'il est possible que des franchises doivent être payées lors de la demande d'indemnisation.
- Faites en sorte que les membres du personnel remplissent les formulaires nécessaires et se présentent à toute visite médicale requise par la compagnie d'assurance.
- Réfléchissez à ce qui arrivera si un membre du personnel est impliqué dans un sinistre qui est exclu de la couverture d'assurance. Est-ce que l'organisation couvrira les frais ?

QUAND L'ASSURANCE N'EST PAS DISPONIBLE :

- Renseignez-vous pour savoir ce qu'est la pratique courante parmi les organisations locales. Ont-elles fixé des limites budgétaires pour les frais médicaux et le décès en cours d'emploi ?
- Pour établir un budget de couverture des frais médicaux et de décès en cours d'emploi, calculez les anciens frais de couverture médicale pour le personnel et faites-en la moyenne. Multipliez cette moyenne par le nombre d'employés pour obtenir un total. Quand il n'existe pas de données anciennes, demandez aux autres organisations locales ce que serait le coût probable.
- Pour réduire le risque financier pesant sur la couverture médicale, il est sage de fixer une limite monétaire pour chaque membre du personnel, quand le droit local le permet. Les membres du personnel pourraient aussi apporter une contribution aux frais médicaux, comme, par exemple, 20% de toutes les demandes d'indemnisation. Il pourrait y avoir des exceptions à ces limites. Par exemple, si un employé a besoin d'un traitement médical à la suite d'un incident lié à son activité, l'organisation pourrait couvrir la totalité des frais.
- Les organisations devraient décider de la façon dont elles aborderaient les longues maladies comme le cancer, l'hépatite, le VIH et le diabète.

Une fois que le plan de chaque type d'assurance a été mis en place, ses détails doivent être communiqués aux membres du personnel. Il faudrait informer ces derniers de la base de la couverture, des critères et des exclusions essentiels et de la façon dont ils devraient présenter une demande d'indemnisation au titre de la police d'assurance.

NOTE : Il y a certains types de dispositions médicales dont dépendent les personnes pour assumer leurs fonctions, en particulier en ce qui concerne les personnes qui voyagent. Ces dispositions pourraient comprendre des vaccinations, un traitement contre la malaria et des moustiquaires. Ces protections devraient faire partie du matériel fourni aux membres du personnel dans la mesure où elles sont liées à leur rôle, plutôt que d'être considérées comme un avantage.

Dispositions relatives à la retraite

Dans certains pays, que ce soit par habitude ou qu'il s'agisse d'une exigence légale, les employeurs contribuent à la retraite future des membres du personnel. Ces contributions correspondent normalement à un pourcentage du salaire des employés et sont accordées en plus du salaire. Une telle contribution devrait être clairement indiquée sur la fiche de paie.

Indemnité de réinstallation

Il vaut la peine d'envisager l'octroi d'une indemnité de réinstallation pour le personnel qui doit déménager vers une autre région du pays afin de travailler pour l'organisation. Une telle indemnité pourrait être une contribution aux frais de transport de la famille et des effets personnels vers le nouveau lieu de résidence. Elle pourrait aussi prévoir un hébergement temporaire après la réinstallation.

Congés

Les règlements relatifs aux types de congés suivants devraient refléter la loi locale et la pratique courante.

Congé annuel

Il est très important pour les membres du personnel d'avoir une certaine période de repos en dehors des périodes de travail, au cours de leur contrat. Tous les membres du personnel devraient avoir droit à un nombre de jours de congé annuel payés.

Les aspects suivants sont à prendre en compte :

- **Comment le congé annuel sera calculé pour les contrats de travail à temps partiel ou à court terme.** Par exemple, on pourrait accorder à une personne titulaire d'un contrat de trois mois un quart du droit au congé annuel octroyé au personnel permanent. Une personne travaillant à mi-temps pourrait avoir le droit de prendre la moitié du nombre de jours que peut prendre au cours d'une année un membre du personnel travaillant à plein temps.
- **Comment le personnel demandera à bénéficier de son congé annuel.** Il est important que tous les membres du personnel ne prennent pas leur congé annuel en même temps. Quand cela est possible, ce congé devrait être pris proportionnellement tout au long de l'année.
- **Si les membres du personnel peuvent ou non reporter à l'année suivante le congé annuel non utilisé.**

Jours fériés nationaux

Une liste des jours fériés nationaux et locaux reconnus devrait être préparée et distribuée à tous les membres du personnel. Il faudrait prendre des dispositions concernant les membres du personnel qui doivent travailler pendant l'un ou plusieurs de ces jours fériés quelconques. Par exemple, ils pourraient recevoir un supplément de salaire ou prendre un/des jour(s) de congé payé supplémentaire(s).

- Heures supplémentaires** Les organisations devraient réfléchir à la façon dont le personnel est rémunéré s'il travaille plus que le nombre d'heures normal par semaine. Par exemple, il pourrait être payé pour ces heures supplémentaires, parfois à un tarif horaire plus élevé, ou il pourrait lui être accordé du congé supplémentaire.
- Congé de maladie à court terme** La maladie à court terme est définie comme une maladie qui dure moins qu'un certain nombre de semaines. Parfois, le droit ou la pratique local(e) exige que le membre du personnel concerné présente un certificat médical s'il est absent de son lieu de travail pendant plus d'un certain nombre de jours.
- Le congé de maladie ne devrait jamais être considéré comme un congé annuel supplémentaire. Une certaine durée de congé de maladie devrait être payée, mais il est sage de fixer une limite annuelle pour décourager le personnel d'abuser de cet avantage.
- Congé de longue maladie** Le congé de longue maladie est habituellement défini comme une période de maladie dépassant la période fixée pour le congé de maladie à court terme. Souvent, les indemnités de longue maladie varient selon l'ancienneté dans l'emploi. Par exemple, les membres du personnel qui ont travaillé pour l'organisation pendant plus d'une année pourraient avoir droit à plus de congé de longue maladie payé que ceux qui ont servi l'organisation moins longtemps.
- Si un membre du personnel est incapable de travailler pendant une période prolongée en conséquence d'un accident de travail, il pourrait être approprié pour l'organisation de fournir à une telle personne un soutien plus important que le soutien habituel.
- Le personnel en congé de longue maladie devrait être suivi avec beaucoup d'attention. Les organisations devraient rester en contact avec les membres du personnel qui sont en congé de longue maladie pour manifester leur souci à leur égard et pour apprécier le moment où ils peuvent reprendre le travail. Si un membre du personnel est incapable d'exécuter son travail en raison d'une maladie ou d'un accident, il se pourrait que l'organisation soit obligée de revoir son poste et de se demander si un poste plus approprié pourrait lui être offert.
- Le congé de maladie payé ne s'applique habituellement qu'au personnel titulaire d'un contrat de travail. Il ne concerne normalement pas les personnes effectuant des travaux occasionnels.
- Congé de maternité et de paternité** Les questions à prendre en compte comprennent :
- Pendant combien de temps un membre du personnel doit avoir travaillé pour l'organisation avant d'avoir droit à un congé de maternité ou de paternité payé.
 - Combien de semaines de congé de maternité payé peuvent prendre les femmes. Demandez-vous si ce congé devrait être pris à un moment particulier, comme, par exemple, une certaine proportion du congé prise immédiatement après la naissance de l'enfant. Demandez-vous si les femmes peuvent cumuler leur congé annuel pendant qu'elles sont en congé de maternité. Demandez-vous si l'on peut permettre aux femmes de prendre du congé supplémentaire sans solde.
 - Combien de semaines de congé de paternité payé peuvent prendre les hommes et à quel moment ils peuvent le prendre.
- Envisagez de rédiger des conseils à l'intention du personnel, comprenant des informations sur les documents qui seront nécessaires, comme les déclarations médicales et les certificats de naissance.

**Congé pour
raison familiale**

Le congé pour raison familiale ne devrait normalement s'appliquer qu'aux situations où un parent proche, comme le/la conjoint(e), une personne légalement à charge, un parent ou un frère/une sœur du membre du personnel est décédé(e). Dans les cultures où la famille élargie est forte, il est important de réfléchir soigneusement à ce type de situation et d'énoncer clairement les circonstances dans lesquelles on peut prendre du congé pour raison familiale.

RÉFLEXION

- Quels avantages sociaux notre organisation offre-t-elle au personnel ? Est-ce que tout le personnel peut bénéficier de ces avantages ? Les bénévoles peuvent-ils bénéficier de l'un ou l'autre de ces avantages ?
- Y a-t-il de nouveaux avantages sociaux que nous devrions envisager d'octroyer ?

3

Modalités et conditions d'emploi

Les modalités et conditions d'emploi sont énoncées dans le contrat de travail des membres du personnel. Elles exposent les grandes lignes de ce qui est attendu de la part du personnel et de ce que fournira l'organisation, comme le salaire et les avantages sociaux. Il pourrait y avoir d'autres modalités et conditions qui ne sont pas spécifiquement mentionnées dans le contrat de travail mais auxquelles le contrat fait référence. Ces dernières sont habituellement incluses dans un guide à l'intention du personnel.

Les aspects clé qui doivent être pris en compte lors de l'établissement des modalités et conditions sont les suivants :

- **Sont-elles légales ?** Assurez-vous que les modalités et les conditions sont légales et équitables. Consultez toujours un juriste quand vous rédigez des contrats de travail. Il est utile de demander à un juriste d'examiner aussi le guide à l'intention du personnel.
- **Sont-elles cohérentes avec les règlements et les pratiques de l'organisation ?**
- **Sont-elles cohérentes avec les pratiques courantes ?**
- **Sont-elles accessibles et claires ?** Les modalités et conditions devraient être communiquées clairement au personnel. La langue utilisée devrait être adaptée à l'ensemble du personnel. Si des membres du personnel ne savent pas lire, il sera nécessaire, plutôt que d'utiliser un guide à l'intention du personnel, de trouver une manière différente de leur communiquer ces modalités et conditions.

La plupart des modalités et conditions devraient s'appliquer à tout le personnel. Cependant, il pourrait y avoir des variations selon la catégorie de personnel considérée ou le type de contrat détenu par les membres du personnel (voir l'encadré à la page 28).

3.1 Contrat de travail

Le contrat de travail est un accord légal entre un employeur et un membre du personnel. Il énonce la relation d'affaires existant entre eux, y compris la rémunération que le membre du personnel recevra en contrepartie du travail qu'il fournit. Il donne les grandes lignes des modalités et conditions d'emploi.

Il est toujours préférable d'avoir un contrat écrit qui devrait être rédigé de façon claire afin d'éviter toute mauvaise interprétation. Ce contrat protège à la fois l'employeur et le membre du personnel tout au long de leur relation de travail. Les organisations disposent souvent d'un modèle de contrat qui peut être utilisé pour la plupart des membres du personnel. Il est important qu'un expert juridique vérifie le modèle de contrat une fois qu'il a été élaboré. Quand un nouveau membre du personnel est recruté, les renseignements nécessaires le concernant, comme son nom, l'intitulé de son poste et son salaire, sont insérés dans le contrat. Il n'est nécessaire de vérifier les contrats individuels avec un expert juridique que si des changements de formulation de l'accord doivent être effectués pour des membres du personnel spécifiques.

Le contrat devrait être signé et daté à la fois par le membre du personnel et par un représentant de l'employeur et chacun de ces derniers devrait en conserver un exemplaire.

Variations dans les catégories de personnel et les types de contrat

CATÉGORIES DE PERSONNEL

Une organisation qui travaille dans de nombreux lieux géographiques pourrait trouver utile de définir ses catégories de personnel. Par exemple, il pourrait être approprié que certaines modalités et conditions tiennent compte du personnel qui vit loin de son domicile permanent. On pourrait accorder à cette catégorie de personnel une indemnité de logement et son salaire pourrait être adapté si la région où il vit et travaille a un coût de la vie plus élevé ou plus faible que celui du lieu où se trouve le bureau principal.

Ces catégories pourraient inclure :

- **Le personnel expatrié** Basé temporairement hors de son pays de résidence permanente.
- **Le personnel national** Basé dans son pays de résidence permanente, mais travaillant loin de son lieu de résidence permanente.
- **Le personnel local** Basé de façon permanente dans son pays et dans son lieu de résidence permanente.

TYPES DE CONTRAT

À durée illimitée Le contrat dure jusqu'à ce que la personne souhaite quitter l'organisation ou jusqu'à ce que l'organisation ait un motif de résiliation du contrat (comme un renvoi ou un licenciement en cas de surnombre du personnel).

À durée limitée Le contrat dure pendant une période de temps spécifique, comme un an ou trois ans.

Travail occasionnel Le personnel occasionnel est recruté en tant que de besoin. Il pourrait, à chaque fois, ne travailler que pendant une journée ou une semaine et ne détient normalement pas de contrat de travail normalisé.

Le tableau ci-dessous présente les grandes lignes de ce qu'il faudrait envisager d'inclure dans un contrat de travail.

Questions à examiner	Ce qu'il faut prendre en compte
Nom et adresse	En haut du contrat, il faudrait mentionner le nom et l'adresse à la fois de l'employeur et du membre du personnel.
Emploi	<ul style="list-style-type: none"> • intitulé du poste (reportez-vous au profil du poste) • lieu d'affectation • à qui rend compte le membre du personnel (supérieur hiérarchique) • date de commencement • type de contrat – à durée illimitée, à durée limitée, de travail occasionnel
Période d'essai	<p>La période d'essai correspond généralement aux quelques premières semaines de la relation d'emploi. Pendant cette période, le membre du personnel s'installe dans son rôle au sein de l'organisation et l'employeur suit ses progrès. Pendant la période d'essai, il devrait y avoir des occasions pour le supérieur hiérarchique et le membre du personnel d'échanger des retours d'information. Cela aidera à bâtir des relations et à s'assurer que le membre du personnel est bien soutenu et remplit son rôle avec efficacité.</p> <p>Cependant, s'il y a des problèmes qui ne peuvent pas être résolus, il est utile que l'organisation ou le membre du personnel puissent se retirer facilement de la relation contractuelle durant les premières étapes. Pour cette raison, la période de préavis requise pour mettre fin à un contrat au cours de la période d'essai est normalement plus courte qu'elle ne l'est habituellement. Par exemple, si la période d'essai est de six semaines, pendant cette période le délai de préavis pour un membre du personnel pourrait être de deux semaines. Une fois que le membre du personnel aura terminé sa période d'essai avec succès, le délai de préavis pourrait passer à quatre semaines.</p>

Suite du tableau à la page suivante

Suite

Questions à examiner	Ce qu'il faut prendre en compte
Grade et salaire	<ul style="list-style-type: none"> • grade • salaire annuel de base • mode de paiement du salaire – espèces, chèque, virement sur un compte bancaire • date de paiement du salaire – par exemple, le dernier jour ouvrable de chaque mois du calendrier civil • le salaire devrait augmenter chaque année en fonction de l'inflation nationale. Il est donc utile d'inclure une phrase stipulant que les salaires seront révisés chaque année et que les membres du personnel seront informés par écrit de tout changement. <p>Pour trouver des informations sur l'établissement des salaires, veuillez consulter la Section 2.</p>
Retenues	<p>Il est utile d'inclure un paragraphe stipulant que l'organisation a le droit de déduire du salaire du membre du personnel les impôts dus aux services gouvernementaux et toute somme qu'il pourrait devoir à l'organisation. Une telle somme pourrait représenter des pertes subies par l'organisation du fait d'une négligence ou d'une infraction à un règlement de l'organisation.</p>
Indemnités	<ul style="list-style-type: none"> • comme les indemnités de logement ou de transport fournies
Horaires de travail	<ul style="list-style-type: none"> • horaires de travail normaux, y compris les jours de la semaine, les heures d'arrivée et de départ et les pauses-déjeuner • nombre d'heures de travail à accomplir par semaine • le fait que le membre du personnel a droit ou non à un paiement supplémentaire en cas de travail en heures supplémentaires
Droit au congé	<ul style="list-style-type: none"> • nombre de jours compris dans le droit au congé annuel de base • détermination de la période d'application du droit au congé annuel dans l'organisation, par exemple, de janvier à décembre • nombre de jours qui peut être reporté sur l'année suivante • ce qui arrive lors de la cessation d'emploi si trop ou pas assez de congé annuel a été pris au cours de l'année en cours • si les congés correspondant aux jours fériés peuvent être ou non pris en plus du congé annuel de base
Maladie et autres absences	<ul style="list-style-type: none"> • combien de jours de congé de maladie seront payés chaque année. Il y a habituellement une limite, par exemple, dix jours, qui peut être augmentée à partir d'une certaine ancienneté dans le service • comment et quand les membres du personnel devraient informer leur supérieur hiérarchique s'ils doivent s'absenter de leur lieu de travail, par exemple, pas plus tard qu'une heure après le commencement de la journée de travail
Dispositions relatives à la retraite	<p>S'il existe un fonds de retraite ou d'épargne, donnez les détails de la somme qui sera payée au membre du personnel et quand elle sera payée.</p>
Assurance-maladie / Décès en cours d'emploi	<p>Donnez un résumé de toutes les dispositions prises par l'organisation concernant l'assurance-maladie ou le décès en cours d'emploi.</p>
Délai de préavis	<ul style="list-style-type: none"> • délai de préavis au cours de la période d'essai • délai de préavis après la période d'essai • comment le préavis devrait être donné

Suite du tableau à la page suivante

Suite

Questions à examiner	Ce qu'il faut prendre en compte
Griefs et procédures disciplinaires	<ul style="list-style-type: none"> • qui le membre du personnel devrait contacter s'il a un grief quelconque relativement à son emploi. Cette personne à contacter pourrait être son supérieur hiérarchique. • les attentes en matière de discipline. Il pourrait être utile de consulter le guide à l'intention du personnel où sont résumés les règlements et procédures. • les organisations qui prennent au sérieux la protection de l'enfance pourraient prendre des mesures disciplinaires particulières (comme un renvoi immédiat) à l'encontre des membres du personnel qui ne respectent pas le règlement ou qui refusent de fournir certains renseignements. Cela devrait être mentionné dans le contrat.
Santé et sécurité	<ul style="list-style-type: none"> • consultez le règlement de l'organisation en matière de santé et de sécurité • comment informer l'organisation d'un accident, d'une maladie ou d'autres urgences qui peuvent affecter le membre du personnel
Frais	<ul style="list-style-type: none"> • comment seront payés les frais liés au travail, par exemple, sur présentation de reçus
Matériel	Il est utile d'avoir un paragraphe sur la restitution du matériel fourni par l'organisation, en fin de contrat. Si cela n'est pas mentionné dans le contrat, les membres du personnel pourraient décider qu'ils peuvent conserver du matériel comme les ordinateurs portables ou les moustiquaires.
Changement affectant les conditions d'emploi	Il se peut qu'ultérieurement l'organisation révisé ses modalités et conditions et qu'en conséquence elle doive modifier ses contrats de travail conclus avec le personnel existant. Il est important de mentionner cela dans le contrat.

3.2 Guide à l'intention du personnel

Un guide à l'intention du personnel est un outil de référence pour les responsables et pour le personnel. Il contient habituellement des renseignements utiles sur l'organisation et sur les modalités et conditions d'emploi, et il énonce les grandes lignes des règlements adoptés par l'organisation.

Il devrait être rédigé clairement de façon que le personnel puisse le comprendre et un exemplaire devrait être mis à la disposition de tous les membres du personnel.

Le contenu d'un guide à l'intention du personnel pourrait comprendre :

UNE PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION

Cette section devrait donner un aperçu de l'organisation. Elle pourrait inclure : l'historique, le logo, l'objet et la déclaration de mission, l'énoncé de foi, une déclaration des valeurs, les détails de la stratégie de l'organisation à long terme, des informations sur la prière au sein de l'organisation, un organigramme de l'organisation.

LES CATÉGORIES DE PERSONNEL

Cette section devrait mentionner les différentes catégories de personnel qu'emploie l'organisation.



Santé, sécurité et sûreté

La santé, la sécurité et la sûreté du personnel doivent constituer l'une des responsabilités essentielles de toute organisation. Les membres du personnel pourraient se trouver travaillant dans des situations qui mettent en danger leur bien-être physique et émotionnel.

Voici quelques questions qui aideront les organisations à réfléchir aux questions de santé, de sécurité et de sûreté concernant leur personnel.

SANTÉ

- Est-ce que les membres du personnel sont suffisamment en bonne santé pour faire leur travail ? Ont-ils passé une visite médicale ou rempli un questionnaire qui a été ensuite vérifié par un médecin ?
- Les membres du personnel ont-ils subi les vaccinations nécessaires pour les régions dans lesquelles ils travaillent ?
- S'ils travaillent dans une région où sévit la malaria, les membres du personnel ont-ils été avisés de la nécessité de se procurer des médicaments antipaludiques et de la façon de se les procurer ?
- Le personnel a-t-il reçu des instructions sur les risques sanitaires fréquents et graves et sur la façon dont on peut les minimiser ?
- Le personnel sait-il comment s'assurer que la nourriture et les liquides qu'il consomme sont sains et sans danger ?
- L'organisation a-t-elle un règlement sur les horaires de travail et le droit au congé pour assurer le bien-être du personnel ?
- L'organisation a-t-elle des procédures d'urgence pour le personnel qui devient gravement malade ou se blesse ?
- Le personnel est-il couvert par une assurance-maladie adéquate ?

SÉCURITÉ

- Quelles sont les procédures existantes pour la prévention des incendies et les interventions au cas où ils surviennent, comme un entreposage bien organisé, l'utilisation sans danger des prises électriques, des voies d'évacuation d'urgence bien définies et des méthodes d'extinction des incendies appropriées ?
- Les véhicules sont-ils entretenus régulièrement, y compris la vérification des pneus et la vérification de la présence effective de deux roues de secours dans le véhicule ? Les véhicules sont-ils équipés de ceintures de sécurité à l'avant et à l'arrière avec des instructions concernant leur utilisation ?
- Les chauffeurs sont-ils qualifiés pour conduire et engagés à l'égard de la sécurité routière ? Sont-ils informés de la nécessité d'éviter la consommation d'alcool et de drogues à usage récréatif quand ils conduisent ?

SÛRETÉ

- L'organisation comprend-elle l'environnement dans lequel son personnel travaille et comment y mener ses activités en toute sécurité ?
- L'organisation dispose-t-elle d'un plan de sûreté ? Cela comprendrait des aspects tels que la sécurité du personnel dans les situations de conflit, la sécurité lors des déplacements (par exemple, les couvre-feux, les routes sûres et praticables), le risque d'enlèvement, la protection des biens comprenant l'entreposage du matériel et les bâtiments à usage de bureau (par exemple, des gardiens).

GÉNÉRALITÉS

- Des notes sont-elles conservées au sujet des incidents et maladies liés au travail et ces derniers sont-ils évalués pour réduire tout risque ultérieur encouru par le personnel ?
- Quel est le meilleur moyen de communiquer au personnel les règlements sur la santé, la sécurité et la sûreté de façon qu'il les comprenne et les utilise ?

CONDUITE PERSONNELLE

Cette section devrait résumer le règlement de l'organisation en matière de conduite personnelle, précisant le comportement et l'attitude attendus de la part du personnel pendant les heures de travail et en dehors de ces périodes.

MODALITÉS ET CONDITIONS

Cette section devrait présenter les grandes lignes des règlements et pratiques associés aux modalités et conditions des membres du personnel. Cela devrait refléter le contrat de travail et contenir toute procédure détaillée nécessaire qui doit être suivie par le membre du personnel pour recevoir son salaire et ses avantages sociaux. Elle devrait aussi donner un aperçu des procédures concernant les griefs et la discipline, y compris le rôle et les responsabilités assumés par les supérieurs hiérarchiques dans ce processus.

Cette section pourrait inclure des informations sur : les contrats de travail, la période d'essai, les profils de poste, le classement, le salaire, les indemnités, les heures supplémentaires, les frais, les horaires de travail, les délais de préavis, les griefs / procédures disciplinaires, le matériel, la confidentialité, les changements de conditions d'emploi, les principaux avantages sociaux : assurance, dispositions relatives à la retraite, congés.

RECRUTEMENT ET SÉLECTION

Cette section devrait souligner l'importance d'un processus de recrutement et de sélection équitable et transparent et faire référence à la politique de l'organisation en matière de recrutement et de sélection. Elle pourrait inclure : un résumé des 11 étapes du processus décrit à la Section 4 et des informations sur le recrutement de chrétiens, la protection de l'enfance, la protection des données, les dossiers du personnel, la publicité, la sélection, l'exposé de mission et le stage d'introduction.

RENOI DE PERSONNEL

Il est important de rechercher des conseils juridiques à propos du renvoi de personnel dans le pays où travaille l'organisation. Les employeurs qui ne respectent pas le droit local pourraient être accusés de renvoi injustifié et être assignés en justice. Les motifs de renvoi pourraient inclure :

- **La capacité ou la qualification requise pour le travail** Un membre du personnel n'a pas amélioré sa performance en dépit du soutien reçu et des avertissements (verbaux et écrits) de l'employeur.
- **La conduite personnelle** Le guide à l'intention du personnel devrait contenir un règlement de conduite personnelle décrivant les grandes lignes du comportement attendu de la part des membres du personnel.
- **Licenciement dû à l'achèvement d'un projet ou d'un programme de développement, une restructuration de l'organisation ou le cas où un rôle n'est plus nécessaire** Un règlement sur le licenciement devrait mentionner le délai de préavis à respecter quand un membre du personnel doit être informé de la résiliation de son contrat, les indemnités de licenciement et les autres possibilités d'emploi disponibles dans l'organisation.
- **Un devoir ou une restriction légal(e) qui empêche la poursuite de l'emploi** Par exemple, un chauffeur qui perd son permis de conduire pour des raisons légales ne peut plus exercer ses fonctions.

Soyez conscient du fait que le renvoi injustifié est souvent lié à la discrimination (par exemple : genre, situation de famille, handicap ou origine ethnique).

Toute décision de renvoi d'un membre du personnel devrait être prise sur la base de preuves clairement documentées et en suivant les procédures convenues.

EXPOSÉ DE MISSION ET STAGE D'INTRODUCTION (voir la Section 5)

PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL

Cette section comprendrait des détails sur les dispositions relatives au perfectionnement du personnel au cours de son emploi.

SANTÉ ET BIEN-ÊTRE

Cette section pourrait inclure : le règlement sur la santé et la sécurité, des conseils généraux sur la santé et la sécurité, les procédures de premiers soins, les principes de sécurité, les principes de soins pastoraux et les principes concernant le VIH/sida sur le lieu de travail.

RÈGLEMENTS CONCERNANT LE PERSONNEL

Cette section pourrait inclure les règlements sur la conduite personnelle, l'égalité des chances, la retraite, la représentation du personnel, la protection de l'enfance, l'utilisation des installations de l'organisation.

Lorsque vous élaboriez ou révisiez un guide à l'intention du personnel, les conseils pratiques suivants pourraient être utiles :

- Assurez-vous que le guide a pris en compte le contexte juridique local et les pratiques courantes du pays. Demandez toujours à un juriste de vérifier la version finale.
- Vérifiez que le guide et le contrat de travail sont cohérents l'un à l'égard de l'autre.
- Tenez compte de toute nouvelle politique ou pratique en cours d'élaboration.
- Si nécessaire, traduisez le guide.
- Communiquez le guide au personnel et aux responsables et formez-les à son utilisation.
- Révisiez le guide chaque année pour vous assurer que tout changement affectant le droit local ou les pratiques courantes a été pris en compte.

RÉFLEXION

- Dans notre organisation, qu'est-ce qui est inclus dans les contrats de travail ?
- Ces contrats sont-ils légaux ?
- Est-ce que tous les membres du personnel peuvent comprendre ce qui est dans leur contrat ? Comment pouvons-nous les aider à mieux comprendre ?
- Quelles sont les catégories de personnel qui existent dans notre organisation ?
- Quels sont les types de contrat proposés par notre organisation ?
- Quels aspects des contrats de travail doivent être réexaminés ?
- Est-ce que notre organisation a un guide à l'intention du personnel ? Quels seraient les avantages liés à la production d'un tel guide ? Quel en serait le contenu ? Qui devrait le rédiger ?

4

Recrutement de personnel

Les personnes constituent la ressource la plus précieuse d'une organisation. L'efficacité d'une organisation dépend de son personnel. Un travail de bonne qualité exige des personnes de bonne qualité. Une organisation qui applique un processus de recrutement équitable et efficace est plus susceptible d'employer la bonne personne pour chaque poste. Une organisation qui a un mauvais processus de recrutement est peu susceptible de recruter les bonnes personnes. Cela pourrait mener à une mauvaise performance, à des projets de mauvaise qualité et à des risques éventuels dans des domaines tels que la protection de l'enfance.

Cette section examine le processus de recrutement du personnel, depuis l'identification d'un nouveau rôle jusqu'à la découverte et au recrutement de la bonne personne. En plus de son utilisation pour le personnel permanent, il est prudent d'utiliser aussi ce processus dans toute la mesure du possible pour le recrutement du personnel occasionnel et des bénévoles.

ÉTAPES	ACTIVITÉS COMPRISES DANS LE PROCESSUS
1	Identifier le besoin de recrutement
2	Décrire le poste (profil de poste)
3	Remplir un formulaire de demande de recrutement
4	Convenir du grade et du salaire pour le poste
5	Faire une annonce d'offre d'emploi
6	Sélectionner les candidats pour des entretiens
7	Organiser des entretiens avec les candidats
8	Rassembler des références pour le candidat retenu
9	Offrir le poste
10	Informers les candidats rencontrés qui n'ont pas été retenus
11	Ouvrir un dossier de personnel sur la nouvelle recrue

ÉTAPE 1 Identifier le besoin de recrutement

Le processus de recrutement commence quand un poste devient vacant. Il peut s'agir d'un nouveau poste ou d'un poste libéré suite au départ d'un membre du personnel qui quitte l'organisation. Pour chaque poste vacant, il est important qu'une personne ayant une vue d'ensemble de l'organisation réfléchisse aux aspects suivants :

- Le rôle s'inscrit-il dans la mission, les valeurs et l'objet de l'organisation ? S'inscrit-il dans la stratégie de l'organisation et dans sa structure actuelle ?
- Le rôle ajoute-t-il de la valeur à l'organisation ? Les organisations devraient investir des fonds là où l'impact sera le plus fort.
- Comment ce rôle sera-t-il financé ? Les organisations devraient toujours réfléchir au coût de l'emploi de personnel dans leur budget annuel. Ce coût comprend : les frais de recrutement, le salaire, les avantages sociaux, l'espace de bureau, le matériel (comme les ordinateurs), d'autres services.

Le supérieur hiérarchique devrait normalement identifier le poste vacant au sein de sa propre équipe ou de son propre service. Il devrait décrire ce poste en rédigeant un profil de poste. Un profil de poste devrait être élaboré pour chaque poste, qu'il soit destiné à une personne titulaire d'un contrat de travail ou à un personnel occasionnel et des bénévoles.

ÉTAPE 2 Décrire le poste – le profil de poste

Le profil de poste consiste habituellement en deux parties : une **description du poste** et un **cahier des charges** pour le futur titulaire. Pour décrire le travail, il faut se poser deux questions :

- Quels sont les principaux rôles et responsabilités du poste ? La réponse à cette question constitue la description du poste. Cette dernière donne les grandes lignes du poste et ce que l'on attend de la personne qui l'occupe. Elle indique aussi comment le poste s'inscrit dans le reste de l'organisation.
- De quelles compétences et qualités la personne aura-t-elle besoin pour assumer ce poste ? La réponse à cette question constitue le cahier des charges de la personne. Ce dernier définit le type de personne requis et joue un grand rôle dans le processus de sélection des personnes admises à un entretien. Il est important que les exigences inscrites dans le cahier des charges de la personne soient directement liées aux besoins du poste. Si les exigences sont supérieures à celles qui sont réellement requises pour le poste, quelqu'un pourrait être déçu et malheureux dans un nouveau poste quand il découvre qu'il ne peut pas pleinement utiliser ses dons.

Description de poste

Réfléchissez aux principaux rôles et responsabilités qu'implique le poste. Ensuite, rédigez une description de poste sur cette base. Ci-dessous, nous vous proposons une structure de description de poste.

Principal objet du poste

Deux phrases maximum indiquant pourquoi le poste existe. Par exemple, l'objet du poste pour un administrateur pourrait être : « Fournir un soutien administratif au Directeur des finances ».

Hiérarchie / Position dans l'organisation

Cela indique comment le poste s'inscrit dans l'organisation. Dans quel service le poste sera-t-il basé ? Qui sera le supérieur hiérarchique de la personne occupant le poste ? Le poste implique-t-il la gestion d'autres membres du personnel ? Dans l'affirmative, de quel personnel ? Avec qui le titulaire du poste travaillera-t-il étroitement ? Cette section devrait également mentionner les décisions que le titulaire du poste peut prendre sans en référer à son supérieur hiérarchique, comme :

- Peut-il recruter et renvoyer du personnel ?
- Combien peut-il dépenser ou permettre à d'autres membres du personnel de dépenser ?
- Peut-on lui confier des fonds ? Dans l'affirmative, de quel volume de fonds est-il responsable ?

Par exemple, pour un rôle d'Administrateur, cette section pourrait indiquer : « Ce rôle est basé dans le Service des finances et sera géré par le Directeur des finances. Le rôle consiste pour l'essentiel à exécuter des tâches administratives pour le Directeur des finances. Il implique aussi un appui administratif à accorder au Responsable de la paie au cours de la dernière semaine de chaque mois. »

Contenu du poste Cette section est utilisée pour identifier les principales activités du poste. Huit activités principales au maximum devraient être données. Elles devraient être classées par ordre de priorité relativement au temps que passera le titulaire du poste sur chacune d'elles, en commençant par l'activité réclamant le plus de temps. Cette section pourrait ne pas être nécessaire quand il n'y a qu'une activité majeure.

Par exemple, pour un rôle d'Administrateur, il pourrait y avoir deux activités clé : fournir un appui administratif au Directeur des finances et aider le Responsable de la paie relativement au paiement du personnel.

Devoirs et responsabilités Sous chaque activité principale, énumérez les devoirs et responsabilités spécifiques. Commencez chaque devoir ou responsabilité par un verbe. L'encadré ci-dessous donnant une liste de verbes pourrait être utile. Il n'est pas nécessaire de donner une description de la façon dont le travail doit être fait.

Par exemple, les devoirs et responsabilités d'un Administrateur pourraient inclure :

- Tenir à jour l'agenda du Directeur des finances
- Dresser des procès-verbaux précis lors des réunions d'équipe et les distribuer
- Faire les réservations de voyage pour les membres de l'équipe.

Exemples de verbes à utiliser quand vous rédigez les devoirs et les responsabilités

Actualiser	Coordonner	Former	Présenter / soumettre	S'assurer/Assurer
Aider	Créer	Fournir	Planifier	S'occuper de
Approuver	Diriger	Gérer	Préparer	Sélectionner
Assumer la prise en charge	Élaborer	Inspecter	Produire	Soutenir
Assurer un contact	Émettre	Mener	Réaliser	Superviser
Compiler	Établir	Mettre en œuvre	Recevoir	Surveiller
Concevoir	Évaluer	Mettre en place	Recruter	Tenir à jour
Conseiller	Exécuter	Organiser	Remplir	Vérifier
	Faire des recherches sur	Orienter	Représenter	
		Participer		

Cahier des charges du titulaire du poste

Cette partie du profil de poste est utilisée pour apprécier si une personne possède les qualités et l'expérience appropriées pour le poste. Le tableau de la page 12 peut être utilisé pour le cahier des charges du titulaire du poste.

- La colonne « Essentiel » contient les qualités et l'expérience minimum requises pour le poste. Tous les candidats devraient être jugés par rapport à elles. Si certaines d'entre elles ne sont pas satisfaites par le candidat, ce dernier pourrait ne pas être pris en considération pour le poste.
- La colonne « Souhaitable » énumère les qualités et l'expérience qui ne sont pas nécessaires pour le poste mais qui seraient utiles. Si de nombreux candidats satisfont les exigences essentielles, la colonne « Souhaitable » peut être utilisée pour identifier un plus petit nombre de candidats qui peuvent être conviés à un entretien.

CAHIER DES CHARGES DU TITULAIRE DU POSTE		
	ESSENTIEL	SOUHAITABLE
Qualifications C'est le degré d'éducation formelle qui permettrait à quelqu'un de remplir le rôle efficacement.	<i>Inscrivez ici les qualifications essentielles pour le poste.</i>	<i>Inscrivez ici les qualifications qui seraient utiles pour le poste.</i>
Expérience C'est la quantité d'expérience pertinente qui permettra à quelqu'un de bien remplir son rôle. Soyez aussi spécifique que possible. Par exemple, un Coordinateur de projet d'eau et d'assainissement pourrait nécessiter une expérience en qualité d'ingénieur en hydrologie et assainissement ayant travaillé sur des puits creusés à la main dans un contexte communautaire.	<i>Inscrivez ici l'expérience essentielle pour le poste.</i>	<i>Inscrivez ici l'expérience qui serait utile pour le poste.</i>
Compétences et aptitudes Il s'agit de compétences dans des domaines tels que la communication, les présentations et l'informatique, les langues étrangères, les compétences en matière de hiérarchisation prioritaire des tâches, d'organisation et d'administration. Les aptitudes seraient la capacité de résister à la pression, de travailler en équipe, de prendre des initiatives et de travailler avec d'autres personnes.	<i>Inscrivez ici les compétences et aptitudes essentielles pour le poste.</i>	<i>Inscrivez ici les compétences et aptitudes qui seraient utiles pour le poste.</i>
Qualités personnelles Ce sont les aspects du caractère d'une personne, comme la maturité dans sa foi chrétienne, le fait qu'elle soit d'un abord facile ou non et celui qu'elle soit accommodante ou non.	<i>Inscrivez ici les qualités personnelles essentielles pour le poste.</i>	<i>Inscrivez ici les qualités personnelles qui seraient utiles pour le poste.</i>

Étude biblique

Lisez 1 Corinthiens 12:1-11, Romains 12:6-8 et 1 Pierre 4:10.

- Quelles sortes de don donne le Saint-Esprit ?
- Est-ce que chaque chrétien a des dons ?
- Est-ce que tous les chrétiens ont les mêmes dons ?
- À quoi sont destinés ces dons ?
- Comment notre organisation peut-elle mieux bénéficier des dons que possède le personnel ?

- Dans notre organisation, quels sont les rôles qui pourraient bénéficier de dons particuliers ?

Remarquez que certains des dons sont liés au caractère plutôt qu'à l'aptitude.

- Pourquoi le caractère est-il aussi important que l'aptitude ?
- Comment pouvons-nous recruter du personnel chrétien qui démontre à la fois des aptitudes et un bon caractère ?

Une fois que le brouillon de la description de poste et du cahier des charges du titulaire a été préparé, examinez le profil et posez-vous les questions suivantes :

- Est-il réaliste ?
 - Réfléchissez et demandez-vous s'il est possible qu'une seule personne assume ces tâches et responsabilités.
 - Assurez-vous qu'il n'y a ni trop ni trop peu à faire.
 - Demandez-vous s'il sera possible de trouver quelqu'un pour occuper le poste. Si la gamme des tâches est trop vaste, il pourrait être très difficile de trouver du personnel possédant l'ensemble des compétences nécessaires.

- Est-il clair ?
 - Demandez-vous si quelqu'un qui ne connaît pas l'organisation sera capable de comprendre ce qu'implique le poste.
 - Une description de poste claire devrait attirer les bonnes personnes vers le poste.
- Y a-t-il une égalité des chances pour tous ?
 - Assurez-vous du fait que ce qui est demandé dans le cahier des charges du titulaire peut s'appliquer également à tous les groupes, dans la mesure du possible. Par exemple, vérifiez que le cahier des charges du titulaire ne contient aucune discrimination relative au genre ou au handicap.

ÉTAPE 3 Remplir un formulaire de demande de recrutement

Une fois que le profil de poste a été rédigé, il est important d'avoir un processus où les supérieurs hiérarchiques présentent officiellement une nouvelle demande de poste au Service des ressources humaines ou à la direction de l'organisation. Nous suggérons ci-dessous un modèle de demande de recrutement.

DEMANDE DE RECRUTEMENT			
Intitulé du poste			
Lieu d'affectation			
Supérieur hiérarchique			
Requis à partir de	Date de commencement	Date de fin (s'il ne s'agit pas d'un contrat à durée illimitée)	
Motif de la demande (indiquez le motif dans la case concernée)	Remplacement pour un poste existant	Nouveau poste, avec motifs	
Financement (cochez, le cas échéant)	Fonds généraux	Fonds provenant d'un donateur spécifique (veuillez donner les détails)	
Profil de poste	Joint ?		
Protection de l'enfance	Le poste implique-t-il de travailler avec des enfants ?		
Annonce de l'offre d'emploi	Suggestions d'endroits appropriés où faire l'annonce d'offre d'emploi		
Demandé par	Nom	Signature	Date
Approuvé	Nom	Signature	Date

ÉTAPE 4 Convenir du grade et du salaire pour le poste

Une fois que le profil du poste a été élaboré et approuvé, il est nécessaire de convenir de ce que devraient être le grade et le salaire correspondants. Pour trouver des informations détaillées à ce sujet, veuillez consulter la Section 2.

ÉTAPE 5 Faire une annonce d'offre d'emploi

Une fois que la description du poste, le cahier des charges du titulaire et le salaire ont été finalisés, il est temps de faire savoir aux gens qu'il y a un poste vacant.

Il y a plusieurs façons de faire une annonce d'offre d'emploi. Envisagez d'envoyer une annonce par courriel au personnel ou à d'autres organisations, de placer une annonce sur le panneau d'affichage d'un bureau ou de la communauté et de la publier sur Internet ou dans les journaux. Il vaut la peine de réfléchir attentivement au ciblage des endroits où les personnes possédant les compétences et les qualités personnelles voulues seront susceptibles de voir l'annonce. Par exemple, une organisation chrétienne pourrait envoyer son annonce aux églises locales. Il pourrait y avoir des sites Internet particuliers qui publient les annonces d'offres d'emploi dans le domaine de l'aide humanitaire, du développement et des travaux de plaidoyer. Le bouche-à-oreille est souvent la meilleure méthode.

Partout où que le poste fait l'objet d'une annonce, les principes d'élaboration de cette annonce sont les mêmes. L'annonce d'offre d'emploi devrait être claire et bien présentée car il se pourrait que ce soit la première fois que les personnes entrent en contact avec l'organisation. Elle devrait comprendre les informations suivantes :

- **Breve description de l'organisation** : quelle sorte de travail elle fait et où ; valeurs de l'organisation.
- **Comment le rôle s'inscrit** dans les travaux de l'organisation.
- **Localisation** du poste.
- **Ce qu'implique le rôle** : cela est tiré de la description du poste. Pour attirer l'attention des personnes, cela pourrait être rédigé d'une façon personnalisée, comme : « Vous possédez d'excellentes compétences en communication ... ». L'introduction de l'annonce pourrait être rédigée sous forme de question, comme : « Aimez-vous travailler avec les enfants ? ».
- **Quelle est la sorte de personne** recherchée par l'organisation : cela a déjà été identifié dans le cahier des charges du titulaire. Si une organisation chrétienne recherche quelqu'un qui soit un chrétien engagé, cela devrait être mentionné dans l'annonce s'il est légal et sûr de ce faire.
- **Salaire** : la fourchette des salaires pour ce poste.
- **La date de commencement** si le poste vacant doit être pourvu d'urgence.
- **Date de clôture pour la réception des candidatures** : certaines organisations invitent les candidats à un entretien quel que soit le moment où ils présentent leur candidature pour le poste, mais il est utile de fixer une date limite pour la réception des candidatures et de soumettre plusieurs candidats à la fois.
- **Comment présenter sa candidature** : certaines organisations fournissent un formulaire de présentation de candidature alors que d'autres demandent un curriculum vitæ (CV) avec une lettre de motivation. D'autres permettent aux gens de présenter leur candidature en utilisant l'Internet. D'autres enfin préfèrent recevoir les candidatures par messagerie électronique ou par la poste.
- Si le poste implique de travailler avec des enfants, il faudrait faire référence à la politique de l'organisation concernant la protection de l'enfance.



Étude biblique

Lisez Genèse 1:26-27.

- *Qu'est-ce que ces versets nous disent sur la façon dont Dieu apprécie les êtres humains ?*

Lisez Galates 3:26-28.

- *Comment Dieu voit-il les gens dans son royaume ? Quelle est leur identité ?*
- *Que pouvons-nous apprendre à partir de cela quand nous recrutons du personnel ?*

Lisez Jacques 2:1-13.

- *Qu'est-ce que ce passage nous apprend sur la discrimination ?*
- *Pourquoi devrions-nous veiller à ne pas favoriser une personne par rapport à d'autres ?*
- *Que pouvons-nous apprendre quand nous recrutons du nouveau personnel ou quelle leçon pouvons-nous tirer de la façon dont nous traitons actuellement notre personnel ?*

Formulaire de présentation de candidature

Il pourrait être utile de fournir un formulaire de présentation de candidature parce qu'il est plus facile de comparer les candidats et de sélectionner les personnes à inviter à un entretien si les candidatures sont toutes présentées sur le même modèle.

Comme les personnes fournissent des informations personnelles sur ces formulaires de candidature, ces informations devraient toujours être traitées comme privées et confidentielles. Cela devrait être clairement indiqué en haut du formulaire pour rassurer les candidats. Quand un poste est pourvu, les formulaires présentés par les candidats non retenus ne devraient être conservés que si ces candidats ont souhaité être contactés au cas où un poste leur convenant deviendrait ultérieurement vacant. Autrement, ces formulaires devraient être détruits pour protéger leur nature confidentielle.

Contenu des formulaires de présentation de candidature

Le tableau présenté à la page 42 suggère une structure et un contenu pour le formulaire de présentation de candidature.

Toutes les candidatures reçues devraient faire l'objet d'un accusé de réception. Par exemple, un courriel normalisé pourrait être rédigé pour accuser réception des demandes de candidatures et un autre modèle de courriel pourrait être préparé pour informer ultérieurement les candidats non retenus. Cependant, si les courriels ne sont pas couramment utilisés et qu'il est probable que de nombreuses personnes présenteront leur candidature à un poste, il pourrait être utile de mentionner dans l'annonce que les candidats devraient se considérer comme non retenus s'ils n'ont pas reçu de réponse de la part de l'organisation dans les deux semaines suivant la date de clôture de la période de présentation des candidatures.

TITRES	EXEMPLES DE QUESTIONS ou D'INFORMATIONS REQUISES
Poste sollicité	Intitulé du poste
Renseignements personnels	Nom complet, adresse postale, adresse de messagerie électronique, date de naissance, nationalité
Disponibilité	<i>Si vous êtes sélectionné(e) pour ce poste, quand seriez-vous disponible pour commencer ?</i>
Éducation et formation	<i>Veillez fournir les détails de vos diplômes et qualifications professionnelles. Pour chacun(e) d'entre eux/elles, donnez les dates, le nom de l'école/de l'université, la qualification et le niveau correspondants.</i>
Postes occupés antérieurement	<i>Veillez donner les détails des emplois antérieurs. Pour chacun d'eux, veuillez préciser les dates, l'employeur, le détail des attributions et responsabilités et la raison pour laquelle vous avez quitté cet emploi.</i>
Autres compétences pertinentes	<i>Veillez fournir les détails des autres compétences pertinentes que vous possédez, comme des connaissances en informatique et en langues étrangères.</i>
Centres d'intérêt	<i>Veillez citer vos centres d'intérêts, activités et passe-temps en dehors du travail.</i>
Références	Il est utile de demander deux ou trois références, y compris une provenant de l'employeur actuel ou le plus récent. Les organisations chrétiennes pourraient souhaiter que l'une de ces références provienne du chef de l'église du candidat.
Santé	<i>Votre santé est-elle généralement bonne ? Bonne, passable, mauvaise. Combien de jours de maladie avez-vous pris au cours de l'année dernière ?</i>
Vie et expérience chrétiennes (pour les organisations chrétiennes)	<i>Décrivez le commencement et la croissance de votre foi chrétienne, votre participation à l'église locale et la façon dont vous cherchez à vivre votre foi chez vous, au travail, à l'église et dans votre vie sociale. Comment abordez-vous les problèmes et les défis que vous rencontrez dans votre vie ?</i>
Acte de candidature pour le poste	<i>Pourquoi souhaitez-vous travailler pour cette organisation ?</i> <i>Pourquoi pensez-vous que vos antécédents, votre formation, vos compétences et votre expérience vous permettent de répondre aux exigences de ce poste ?</i> <i>Que considérez-vous comme vos atouts et vos faiblesses dans votre candidature à ce poste ?</i>
Déclaration	Je confirme que, pour autant que je le sache, tous les faits mentionnés dans le présent acte de candidature sont exacts. Signé : _____ Date : _____ Les organisations chrétiennes pourraient aussi utiliser cette section pour demander aux candidats de mentionner s'ils sont d'accord ou non avec l'énoncé de foi de l'organisation.

Candidatures libres

Certaines personnes pourraient souhaiter faire enregistrer leur envie de travailler pour l'organisation sans pour autant présenter leur candidature à un poste spécifique. Cela s'appelle une candidature libre. Il pourrait être demandé à ces personnes de remplir un formulaire de candidature général de façon qu'elles puissent être contactées quand un poste leur convenant devient vacant. Cela peut être utile dans les endroits où il est parfois difficile de trouver le personnel qui convient.

ÉTAPE 6 Sélectionner les candidats pour des entretiens

Quand la date limite de présentation des candidatures est passée, il est temps d'examiner ces candidatures pour sélectionner les candidats à inviter pour un entretien. Il ne convient pas d'inviter à un entretien toutes les personnes qui font acte de candidature pour un poste parce que :

- Le formulaire de candidature montre souvent que les personnes ne conviennent pas au poste. Donc, plutôt que de demander à ces candidats de participer à un entretien, on devrait leur dire que leur demande n'a pas été retenue.
- On a rarement le temps de soumettre à un entretien tous les candidats. Un entretien dure habituellement une heure, il n'est donc possible de mener que six entretiens le même jour. Il convient donc de ne sélectionner que quatre ou cinq personnes pour les convier à un entretien.

Les personnes qui sélectionnent les candidats pour un entretien devraient idéalement être celles qui mèneront ces entretiens. Pour éviter toute partialité, les candidats invités aux entretiens devraient être sélectionnés par plus d'une seule personne.

Pour sélectionner ces candidats, comparez chaque candidature au cahier des charges du titulaire du poste. Pour ce faire, vous pouvez utiliser le formulaire ci-après.

Reportez les critères « Essentiels » et « Souhaitables » du cahier des charges du titulaire sur le formulaire. Ajoutez de nouvelles rangées pour les critères supplémentaires. Dans la colonne suivante, mentionnez si ces critères sont essentiels ou souhaitables. Puis, réservez une colonne à chaque candidat. Il pourrait être utile de donner un numéro à chaque candidat pour éviter toute confusion si des candidats portent le même nom. Le formulaire ci-dessous a été rempli en utilisant un cahier des charges simple pour un(e) infirmier/infirmière.

Intitulé du poste : <i>Infirmier/Infirmière</i>			CANDIDATS		
			1 <i>Alice</i>	2 <i>David</i>	3 <i>Ruth</i>
CRITÈRES DU CAHIER DES CHARGES DU TITULAIRE DU POSTE		ESSENTIEL / SOUHAITABLE			
Éducation	<i>Diplôme d'infirmier/infirmière</i>	<i>E</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>
	<i>Diplôme universitaire</i>	<i>S</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>2</i>
Expérience	<i>Travail avec des patients victimes d'un traumatisme</i>	<i>E</i>	<i>2</i>	<i>F</i>	<i>2</i>
	<i>Gestion de personnes</i>	<i>S</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>1</i>
Compétences	<i>Parle l'anglais</i>	<i>E</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>1</i>
	<i>Compétences en informatique</i>	<i>S</i>	<i>F</i>	<i>1</i>	<i>1</i>
Qualités personnelles	<i>Accommodant(e)</i>	<i>E</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
	<i>Bon(ne) communicateur / communicatrice</i>	<i>E</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
NOTE TOTALE : Essentiel			<i>9</i>	<i>X</i>	<i>9</i>
NOTE TOTALE : Souhaitable			<i>1</i>	<i>X</i>	<i>4</i>

Examinez tous les formulaires de candidature et mettez une note dans la colonne de chaque candidat en face de chaque critère en utilisant le système de notation ci-dessous :

Note	Description
2	Supérieur aux critères
1	Répond absolument aux critères
0	Inférieur(e) aux critères mais peut probablement être formé(e)
F	Inférieur aux critères
?	Aucune preuve fournie, identification impossible à partir des détails fournis

Quand vous notez, il est important d'être strict. Il n'y a aucun intérêt à soumettre à un entretien des personnes qui pourraient ne pas convenir au poste. Si personne n'est assez bon pour être invité à un entretien, il est préférable de publier de nouveau l'offre d'emploi.

Une fois que chaque candidat et sa note ont été ajoutés au formulaire, barrez tout candidat ayant un « F » ou un point d'interrogation en face de l'un quelconque des critères essentiels. Ces candidats ne devraient plus être pris en considération. Dans l'exemple précédent, la candidature de David devrait être rejetée parce qu'il n'a aucune expérience dans le travail avec des patients victimes d'un traumatisme. Bien qu'Alice ne possède pas de compétences en informatique, sa candidature est quand même prise en considération car ces compétences ne sont pas essentielles pour le poste. Pour les candidats restants, faites la somme des notes de chaque personne pour les critères « essentiels », puis faites la somme des notes de chaque personne pour les critères « souhaitables ».

À partir de ces totaux, on peut voir qui satisfait fortement les critères essentiels et qui satisfait fortement les critères souhaitables. Consacrez un moment à discuter des informations données dans le tableau pour décider quel(s) candidat(s) devrai(en)t être convié(s) à un entretien pour le poste.

- Assurez-vous, quand vous faites cela, de ne discuter que de la capacité des candidats à satisfaire les critères. Veillez à ce qu'aucune discrimination ne soit manifestée à l'égard des personnes du fait de leur genre, de leur race, de leur handicap, etc.
- Examinez soigneusement la section du formulaire sur les emplois antérieurs. Vérifiez qu'il n'y a pas de périodes prolongées entre deux emplois. Il pourrait y avoir des raisons valables pour expliquer de telles périodes, mais elles ne peuvent être élucidées qu'au cours de l'entretien.
- Demandez-vous dans quelle mesure il est probable que le candidat restera dans le poste. Par exemple, si une personne a occupé de nombreux emplois au cours de ces quelques dernières années et n'est jamais restée dans un emploi plus que quelques mois, il est peu probable qu'elle restera longtemps dans ce poste. Cela signifie qu'il faudrait de nouveau consacrer du temps et de l'argent au recrutement d'un(e) remplaçant(e) dans quelques mois.

Si une personne seulement satisfait tous les critères « essentiels », et qu'il s'agit donc de la seule personne qui puisse être invitée à un entretien, il faudrait quand même que cet entretien ait lieu. Certains formulaires de candidature donnent l'impression que les personnes sont parfaites pour le poste, mais il pourrait apparaître, au cours de l'entretien, qu'en fait le candidat ne convient pas.

- Il se pourrait que les qualités personnelles, comme avoir une attitude positive et être un élément solide dans une équipe, soient plus importantes que le fait de posséder l'expérience et les compétences correctes. Les formulaires de candidature ne montrent pas cela, mais les entretiens le peuvent.
- Il est courant que les personnes exagèrent leurs compétences et leur expérience sur un formulaire de candidature. L'entretien offre l'occasion d'interroger le candidat face-à-face.

Quand vous recrutez du personnel, faites en sorte que le processus soit équitable et transparent. Prenez soin de ne pas écrire de pensées ou d'opinions personnelles sur les formulaires de candidature et assurez-vous que tout ce qui est écrit est basé sur des faits et équitable. Il est important d'être préparé pour expliquer la raison pour laquelle certains candidats n'ont pas été retenus.

Une fois que les candidats ont été sélectionnés en vue d'un entretien, contactez-les pour les inviter à venir pour cet entretien ou pour leur dire que leur candidature n'a pas été retenue. Assurez-vous que les lettres d'invitation à l'entretien adressées aux candidats comprennent :

- la date et lieu de l'entretien, avec une carte.
- les détails de tous tests et présentations qui seront attendus de leur part dans le cadre de l'entretien. Ils devraient être informés de la durée de ces tests et présentations.
- les documents qu'ils devront apporter avec eux, comme leur passeport, leur permis de travail et leurs diplômes.

ÉTAPE 7 Organiser des entretiens avec les candidats

L'objectif d'un entretien est de découvrir à quel point une personne convient à un poste. L'entretien offre une occasion de rencontrer le candidat et d'explorer de façon plus approfondie ce qu'il a écrit sur son formulaire de candidature.

Les entretiens devraient normalement être menés une semaine ou deux après la sélection des candidats. Identifiez une date à laquelle toutes les personnes devant mener les entretiens seront présentes et faites en sorte qu'une salle appropriée soit retenue.

Il relève de la bonne pratique qu'au moins deux personnes soient présentes lors de chaque entretien. Il devrait s'agir habituellement du supérieur hiérarchique de la personne qui occupera le poste vacant et d'un membre du Service des ressources humaines. Pour garantir l'équité des entretiens, les candidats ne devraient pas être interrogés par un membre de leur famille. Pour les rôles d'encadrement, ce serait une bonne idée de renforcer le nombre de personnes constituant le comité chargé de l'entretien, y compris par la présence d'un autre cadre supérieur.

Préparation à l'entretien

Chaque personne chargée de l'entretien devrait s'assurer qu'elle a lu et s'est familiarisée avec les documents d'entretien, y compris les formulaires de présentation de candidature des personnes à interroger et leurs références, si elles sont disponibles. Le comité chargé de l'entretien devrait se réunir avant les entretiens pour préparer les questions qui seront posées. Ces questions devraient concerner la description du poste, le cahier des charges du titulaire du poste et les formulaires de candidature. Au cours des entretiens, essayez d'en savoir plus sur :

- Les périodes entre les emplois
- L'expérience pertinente pour le poste
- Les raisons pour lesquelles le candidat a quitté un poste particulier
- Les aptitudes personnelles.
- Les diplômes et titres pertinents

Pour garantir l'équité et la cohérence, tâchez de faire en sorte que les mêmes questions soient posées à chaque candidat, mais sachez qu'il pourrait être nécessaire de poser des questions supplémentaires pour explorer les sujets soulevés dans les réponses des candidats ou dans leur formulaire de candidature. Des conseils pratiques sur la façon de poser les questions sont donnés dans l'encadré de la page 47.

Explorer différents points lors d'un entretien

Expérience professionnelle Quand vous explorez l'expérience professionnelle d'un candidat, demandez des exemples spécifiques. Essayez de comprendre la façon dont le travail était effectué et l'attitude du candidat à cet égard.

Compétences et aptitudes Demandez au candidat de fournir des exemples spécifiques démontrant qu'il possède les compétences et aptitudes nécessaires.

Travail en équipe Cherchez à découvrir si le candidat s'insérerait bien dans un environnement d'équipe. Par exemple :

- *Dans quelle mesure trouvez-vous facile de vous adapter aux styles de travail des autres, surtout quand ils s'opposent à la façon dont vous préférez travailler ?*
- *Au cours de votre expérience antérieure, comment avez-vous démontré votre capacité de communiquer de façon efficace ?*

Motivation Cherchez à en savoir plus sur l'engagement du candidat à l'égard de l'organisation et du rôle en lui demandant pourquoi il veut travailler pour l'organisation.

Protection de l'enfance (pour un rôle impliquant un contact avec des enfants) Il est important d'être assuré que le candidat est peu susceptible de maltraiter les enfants. Les questions à poser comprennent :

- *Quelle expérience de l'interaction avec des enfants avez-vous ?*
- *Quels types de comportement particuliers éviteriez-vous quand vous vous trouvez avec des enfants qui ne sont pas les vôtres ?*
- *Que feriez-vous si vous étiez inquiet à propos du comportement d'une autre personne à l'égard des enfants ?*

Il pourrait être utile de dresser les grandes lignes d'une situation de protection de l'enfance imaginaire pour découvrir comment un candidat réagirait et identifier tout besoin d'apprentissage.

Questions spirituelles (pour les organisations chrétiennes) Demandez aux candidats chrétiens de décrire leur relation avec Dieu, leur connaissance de la Bible et leur vie dans l'église. Pour les candidats qui ne sont pas chrétiens, cherchez à connaître leur sentiment à l'égard d'un emploi éventuel dans une organisation chrétienne.

Avant les entretiens, le comité qui en est chargé devrait convenir de l'attribution des responsabilités suivantes :

- présidence de l'entretien
- accueil du candidat
- présentation du comité chargé de l'entretien
- veiller au respect du temps alloué pour l'entretien
- poser les questions : chacun des membres du comité pourrait être chargé de poser une série de questions.

Au cours de l'entretien

Souvenez-vous qu'un entretien fonctionne dans les deux sens. Alors que l'organisation évalue si le candidat conviendra ou non au poste, le candidat décide s'il veut travailler pour l'organisation. Ce candidat sera généralement nerveux, il est donc important de le mettre à l'aise. Si le candidat est détendu, il sera plus susceptible de donner des réponses honnêtes et réalistes aux questions. Voici quelques conseils :

- Offrez une boisson au candidat.

- Vérifiez que le candidat peut s'asseoir confortablement.
- Assurez-vous que les personnes chargées de l'entretien ont été présentées.
- Expliquez la manière dont l'entretien va se dérouler, y compris le moment où le candidat fera sa présentation, le cas échéant.
- Il convient, pour les organisations chrétiennes, de commencer l'entretien par une prière demandant à Dieu d'accorder à chacun sagesse et conseils.
- Faites en sorte que la première question concerne une chose dont le candidat sera susceptible de parler sans gêne, comme les passe-temps, par exemple.
- Au cours de l'entretien, manifestez de l'intérêt pour ce que le candidat a à dire. Ne l'interrompez que s'il commence à donner des réponses trop longues ou qui ne sont pas directement liées à la question.

Conseils sur la façon de poser les questions

Il y a différents types de questions :

- **Les questions ouvertes** encouragent le candidat à parler, comme :
 - *Qu'est-ce qui vous a conduit à solliciter ce poste ?*
 - *Décrivez une situation où ... Comment avez-vous abordé cette situation et quel en a été le résultat ?*
 - *Donnez des exemples de ...*
 - *Où avez-vous appris le plus au sujet de ... ?*
 - *Pourquoi avez-vous fait ce choix ?* (Sachez que les questions commençant par le mot « pourquoi » peuvent parfois paraître agressives)
- **Les questions fermées** peuvent être utiles pour obtenir des informations spécifiques et précieuses si le candidat ne cesse de donner des réponses longues et hors sujet par rapport aux questions. Les questions fermées appellent habituellement une réponse en un seul mot comme « oui » ou « non ». Par exemple :
 - *Aimez-vous travailler seul(e) ?*
- **Les questions de suivi** sont utiles pour explorer un sujet de façon plus approfondie, comme :
 - *Vous avez dit que vous étiez familier avec les programmes informatiques. Quels sont ceux que vous avez utilisés ?*
 - *Quels sont ceux que vous connaissez le mieux ?*
 - *Quelle a été la tâche la plus difficile que vous ayez accomplie dans ce poste ?*
- **Résumer les questions** permettra à la personne qui interroge de vérifier qu'elle a bien compris ce qu'a dit le candidat, par exemple :
 - *Vous avez dit que vous préféreriez travailler dans le cadre d'une équipe. Dois-je comprendre ... ?*

Choses à faire et à ne pas faire lors des entretiens

À FAIRE

- Laissez le candidat assurer la plus grande partie de la conversation.
- Posez des questions supplémentaires si des éclaircissements ou des détails sont nécessaires.
- Demandez des exemples concrets.

À NE PAS FAIRE

- N'interprétez pas et n'espérez pas que les autres personnes chargées de l'entretien aient compris une chose que le candidat aura dite si vous-même ne l'avez pas comprise. En cas de doute, posez d'autres questions.
- Ne dites pas au candidat qu'il/elle a donné une « mauvaise » réponse. Si nécessaire, posez-lui d'autres questions.
- Ne posez pas de questions sur la famille du candidat, sauf si elles sont directement liées au rôle, par exemple : chercher à savoir si la famille accompagnera le candidat quand un déménagement est nécessaire.
- Ne posez pas de questions suggestives car ce type de question tend à reposer sur des suppositions et peut pousser les candidats à donner une réponse qu'ils n'auraient pas forcément donnée. Par exemple :
 - *Vous n'aimiez pas votre dernier supérieur hiérarchique, n'est-ce pas ?*
- Ne posez pas plus d'une seule question à la fois car cela pourrait troubler le candidat. Par exemple :
 - *Qu'est-ce qui vous a décidé(e) à quitter ce travail et pourquoi avez-vous présenté votre candidature ici ?*

Il est important que chaque personne chargée de l'entretien prenne des notes pendant son déroulement et que ces notes contiennent ce qui est dit plutôt que l'avis de ceux qui interrogent. Par exemple, il serait préférable d'écrire « N'a démontré aucune expérience en matière de procédures comptables » plutôt que « Ne convient pas à un poste comptable ».

Chaque personne chargée de l'entretien peut utiliser une liste de contrôle pour enregistrer les réponses du candidat, comme celle qui est proposée ci-dessous. Les critères sont tirés d'une spécification de titulaire de poste.

LISTE DE CONTRÔLE DES PERSONNES CHARGÉES DES ENTRETIENS						
Nom du candidat :						
Critères	Faible	Passable	Bon	Très bon	Non démontré	Notes
Expérience en comptabilité		✓				Aide parfois le responsable de la comptabilité dans ses fonctions actuelles.
Compétences en informatique				✓		Utilise Microsoft® Word. Ses collègues demandent souvent au candidat de les aider à utiliser ce programme.
Etc.						
Etc.						

Tâches et tests

Les tâches et les tests sont des méthodes utiles pour évaluer les candidats, en plus de l'entretien. Les évaluations choisies devraient dépendre des compétences requises pour le rôle. Les évaluations pourraient comprendre des tests d'informatique, des présentations orales, des exercices en langue écrite, la rédaction d'une lettre et des tests financiers. Il n'est pas nécessaire d'utiliser tous ces types d'évaluation pour un seul rôle, mais cela vaut la peine d'en envisager un ou deux.

Choix du candidat à retenir

N'offrez jamais le poste à un candidat à l'issue de l'entretien. Même si un seul candidat est invité à un entretien pour le poste, il est important que toutes les personnes chargées de cet entretien se réunissent pour s'assurer qu'elles sont toutes satisfaites du recrutement de cette personne pour remplir le rôle. Il se pourrait aussi que le candidat ait besoin de temps pour réfléchir et décider, si le poste lui est offert, s'il est disposé à l'accepter ou non. Si plus d'un candidat est invité à un entretien, il est préférable d'attendre que le dernier candidat soit passé avant de discuter de la personne qui conviendra au poste. Chaque membre du comité chargé des entretiens devrait se reporter à sa liste de contrôle lors de la discussion sur les candidats et le comité devrait remplir une liste de contrôle commune pour chaque candidat.

Si deux candidats ou plus conviennent pour le poste, les résultats des tâches ou tests d'évaluation devraient être pris en considération. Si le comité chargé des entretiens ne peut toujours pas choisir l'un d'entre eux, il pourrait être nécessaire de les inviter de nouveau à un deuxième entretien. Si aucun des candidats ne convient, il faudra publier de nouveau l'offre d'emploi.

Il est important d'indiquer clairement sur la liste de contrôle d'entretien commune les raisons pour lesquelles un candidat a été retenu ou non. Le comité chargé de l'entretien devrait noter par écrit les domaines où une formation ou un soutien sont requis pour le candidat retenu.

ÉTAPE 8 Rassembler des références

Les références jouent un rôle très important dans le processus de recrutement. Les renseignements donnés par les anciens employeurs sont souvent le meilleur moyen de comprendre comment un nouveau membre du personnel s'inscrira dans le rôle et dans l'organisation. Les références devraient aussi permettre de soulever tout sujet de préoccupation.

Les références sont souvent recueillies après l'entretien pour le(s) candidat(s) ayant le mieux réussi. Bien qu'il soit utile de disposer des références avant l'entretien, elles pourraient demander longtemps pour les obtenir.

Les références peuvent être recueillies sous forme écrite ou par téléphone. Sachez que les références écrites disent rarement quelque chose de mal sur les gens car ceux qui les fournissent sont souvent diplomates et réfléchissent soigneusement à ce qu'ils écrivent. Quand vous examinez des références, il vaut la peine de noter si ceux qui les ont données ont évité de répondre à une/des question(s) quelconque(s). Demandez-vous si cela pourrait être dû au fait qu'ils ont des doutes au sujet du candidat à cet égard. Il est important de téléphoner à ceux qui ont fourni une référence écrite pour confirmer que la référence est authentique. Les références données au téléphone pourraient donner une image plus réaliste de ce qu'est le candidat puisque les personnes fournissant ces références n'ont pas beaucoup de temps pour réfléchir à des réponses diplomatiques aux questions. Il est important de prendre des notes détaillées de la conversation téléphonique de façon à pouvoir les consulter ultérieurement.

Assurez-vous que des questions relatives aux enfants soient posées aux personnes fournissant les références si le poste implique de travailler avec des enfants. Cela aidera à garantir qu'aucune personne maltraitant les enfants n'essaie de profiter de tels postes.

Questions à poser à ceux qui fournissent les références

La référence devrait d'abord confirmer la relation du candidat avec celui/celle qui fournit la référence : comment ils se connaissent et depuis combien de temps.

Voici une gamme de questions qu'on peut poser aux personnes fournissant des références :

- Certaines questions devraient concerner le **poste spécifique** postulé. Assurez-vous que les personnes fournissant les références disposent des renseignements concernant le poste et les critères de sélection. Il pourrait être demandé aux personnes fournissant les références de donner leur avis sur la capacité du candidat relativement à chacun des critères ou on pourrait leur poser une question plus générale sur ses atouts et ses faiblesses en relation avec le poste.
- Certaines questions devraient concerner le **caractère** du candidat, comme son honnêteté, son assiduité, ses relations avec les autres membres du personnel, sa réponse face aux critiques et ses absences.
- Il devrait y avoir une question demandant à la personne fournissant la référence si elle **recommanderait** le candidat pour le poste.

Assurez-vous que toutes les références ont été reçues et examinées avant d'offrir le poste.

ÉTAPE 9 Offrir le poste

Quand cela est possible, le supérieur hiérarchique devrait téléphoner au candidat retenu pour lui offrir le poste. On ne devrait pas attendre du candidat une décision immédiate sur son acceptation ou son refus du poste, mais un délai devrait être convenu. Si le travail exige spécifiquement une personne en bonne santé, l'offre du poste pourrait être conditionnée par une visite médicale positive. Si le candidat n'accepte pas le poste, il se pourrait qu'il y ait un second choix de candidat à qui on pourrait proposer ce poste. S'il n'y a pas d'autre candidat convenable, il sera nécessaire de publier une nouvelle annonce d'offre d'emploi.

Quand un candidat retenu accepte un poste, la date de démarrage devrait être convenue. Un dossier d'emploi devrait alors être préparé et envoyé au candidat.

Dossier d'emploi

Le dossier d'emploi contient tous les documents nécessaires pour que le candidat retenu commence son travail dans l'organisation.

Les documents suivants, contenus dans le dossier d'emploi, devraient être signés et renvoyés à l'organisation où ils seront conservés dans le dossier du personnel :

FORMULAIRE D'ACCEPTATION

Ce formulaire constitue une acceptation officielle du poste.

CONTRAT DE TRAVAIL

Les organisations devraient utiliser un modèle de contrat normalisé qui a été vérifié par un juriste qualifié pour garantir qu'il répond à toutes les exigences légales nationales. Tous les contrats de travail doivent être signés par la nouvelle recrue et par son supérieur hiérarchique et tous deux devraient en conserver un exemplaire. Le cas échéant, ces contrats devraient être rédigés dans la langue locale en plus de la langue nationale officielle. Le contrat devrait être lu aux nouvelles recrues qui ne savent pas lire. Veuillez consulter la Section 3 pour trouver des conseils sur ce qui doit être inclus dans un contrat.

FICHE DE DONNÉES MÉDICALES EN CAS D'URGENCE

Cette fiche peut être consultée si des renseignements médicaux sont requis en cas d'urgence.

FORMULAIRE DE DÉCLARATION SUR L'HONNEUR

En l'absence d'une vérification policière/d'un extrait de casier judiciaire pour savoir si la nouvelle recrue a fait l'objet de condamnations, cette nouvelle recrue devrait signer un formulaire de déclaration sur l'honneur. Elle signe ce formulaire pour certifier qu'elle n'a fait l'objet d'aucune condamnation.

FICHE DE RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

Les renseignements demandés pourraient inclure : des détails sur la famille et sur le plus proche parent, des détails du passeport ou de l'identité, les coordonnées bancaires si le salaire doit être viré directement sur un compte en banque, les détails de l'église à laquelle appartient la recrue.

Les documents suivants, contenus dans le dossier d'emploi, ne sont fournis à la nouvelle recrue qu'à titre d'information seulement :

LETTRÉ D'OFFRE D'EMPLOI

Cette lettre devrait donner à la nouvelle recrue tous les détails pratiques concernant son emploi, comme son rôle, son lieu de travail, son salaire et ses avantages sociaux.

GUIDE À L'INTENTION DU PERSONNEL

Le guide à l'intention du personnel donne un aperçu des modalités et conditions générales d'emploi ainsi qu'une explication de l'environnement de travail de l'organisation. Si les modalités et conditions sont différentes pour un rôle spécifique, cela devrait être mentionné dans le contrat de travail.

Veuillez consulter la Section 3 pour trouver plus de détails sur la rédaction d'un guide à l'intention du personnel.

ÉTAPE 10 Informer les candidats non retenus

Il faut informer les candidats qui n'ont pas été retenus dès que le candidat retenu a accepté le poste. Il n'est pas nécessaire de mentionner pourquoi ils n'ont pas été retenus, mais soyez prêt(e) à fournir un retour d'information constructif si la question est posée. Les notes d'entretien et les tests effectués par les candidats non retenus devraient être conservés dans un dossier aussi longtemps que la loi locale l'exige. Ce dossier pourrait être utile si la décision est contestée par le candidat ou si le candidat demande un retour d'information sur son entretien.

ÉTAPE 11 Ouvrir un dossier de personnel

Un dossier de personnel devrait être ouvert pour chaque nouveau membre du personnel. Ce dossier est confidentiel et seuls le Service des ressources humaines et le supérieur hiérarchique y ont accès. Il devrait donc être conservé dans une armoire fermée à clé. Le dossier du personnel devrait contenir toutes les informations concernant le membre du personnel. Il est important de le tenir à jour et il incombe à la responsabilité du Service des ressources humaines ou du supérieur hiérarchique de s'assurer qu'il est tenu à jour conformément à la loi locale.

Chaque dossier du personnel devrait contenir, pour chaque membre du personnel, certains des éléments suivants ou tous ces éléments à la fois. La quantité des renseignements détenus dépendra du rôle de la personne considérée.

DÉTAILS PERSONNELS	
<ul style="list-style-type: none"> • Situation de famille et nombre d'enfants avec leur âge, le cas échéant • Date et pays de naissance • Adresse du domicile • Numéro de téléphone • Adresse de messagerie électronique personnelle • Détails de la carte d'identité, des documents d'immigration, du passeport, du visa et du permis de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordonnées de la personne à contacter d'urgence et plus proche parent • Église du domicile / coordonnées du responsable de l'église • Photographie • Détails du permis de conduire
INFORMATIONS SUR LE RECRUTEMENT	
<ul style="list-style-type: none"> • Formulaire de présentation de candidature ou curriculum vitæ • Note d'entretien préalable à l'emploi • Références 	<ul style="list-style-type: none"> • Résultats des tests de sélection • Contrat de travail et lettre d'offre d'emploi • Résultats de la vérification policière / extrait de casier judiciaire
RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'EMPLOI	
<ul style="list-style-type: none"> • Emplois antérieurs • Rapports et notes médicaux et psychologiques • Notes d'évaluation et de perfectionnement • Dossier disciplinaire • Notes et correspondances sur des points liés à l'emploi, comme les demandes de congé sans solde • Dossier de congé de maladie et d'absence 	<ul style="list-style-type: none"> • Dossier de salaire • Dossier de frais • Coordonnées bancaires • Détails de sécurité sociale et d'impôt sur le revenu • Correspondance avec des agences et sociétés externes, comme les banques, les avoués • Congé annuel

RÉFLEXION

- De quel processus de recrutement notre organisation dispose-t-elle ?
- Quels sont les avantages d'un processus clair ?
- Est-ce que tous les postes de notre organisation s'inscrivent dans la mission, la vision et la stratégie de l'organisation ?
- Est-ce qu'il y a une description de poste pour chaque poste de notre organisation ? Dans la négative, qui serait responsable de s'assurer que chaque membre du personnel en a une ?
- Où notre organisation publie-t-elle ses annonces d'offres d'emploi ? Y a-t-il d'autres endroits où nous pourrions les publier ?
- Comment les gens postulent-ils un emploi dans notre organisation ? Devrions-nous produire un formulaire de présentation de candidature normalisé si nous n'en avons pas déjà un ? Quels renseignements demanderait-il ?
- Quels sont les inconvénients liés à la conduite d'entretiens pour tous les candidats à un poste ? Si nous ne sélectionnons que quelques candidats pour les convier à un entretien, comment pouvons-nous nous assurer que nous faisons cela d'une manière équitable et cohérente ?
- De quelles manières pouvons-nous améliorer nos processus d'entretien ? Le personnel présent dans les comités d'entretien pourrait-il bénéficier d'une formation pour garantir que nous obtenons les personnes appropriées ?
- Quels sont les avantages liés à la collecte de références pour les candidats retenus ? Y a-t-il des façons dont nous pourrions améliorer ce processus ?
- Quelles informations donnons-nous aux candidats retenus avant leur premier jour de travail ? Devrions-nous mettre au point un dossier d'emploi et le leur envoyer ?
- Quels sont les renseignements que l'organisation conserve à propos de son personnel ? Sont-ils sous clé ? Est-ce que certains de ces renseignements sont inutiles ? Y a-t-il des renseignements quelconques qu'il serait utile que l'organisation connaisse à propos de son personnel ?

5

Exposé de mission et stage d'introduction

Quand un nouveau membre du personnel entre dans l'organisation, il est important de lui donner un bon soutien pour l'aider à comprendre son rôle et l'organisation. « **Exposé de mission** » est le terme utilisé pour préparer un nouveau membre du personnel à son rôle spécifique. « **Stage d'introduction** » est l'expression utilisée pour présenter l'organisation à un nouveau membre du personnel. Dans les grandes organisations, l'exposé de mission et le stage d'introduction peuvent être organisés séparément. Dans les organisations plus petites, il est peut-être plus réaliste que l'exposé de mission et le stage d'introduction aient lieu de façon plus informelle et sans qu'il soit nécessaire de faire une grande distinction entre eux.

5.1 Exposé de mission

L'objectif d'un exposé de mission est de préparer quelqu'un à son rôle spécifique. Le contenu de l'exposé de mission aura un impact positif sur la façon dont la personne travaille, surtout dans les premiers temps de son emploi. L'exposé de mission devrait commencer le premier jour de l'emploi d'une personne. Comme le supérieur hiérarchique est responsable du nouveau membre du personnel, il ou elle devrait superviser cet exposé de mission, même si d'autres personnes y prennent part quand certains sujets sont exposés à la personne en question.

Planification de l'exposé de mission

Avant l'exposé de mission, le supérieur hiérarchique devrait mettre au point un programme pour cet exposé. Il doit prendre en compte les divers aspects du travail et identifier ce que la recrue a besoin de connaître ainsi que la personne qui devrait lui présenter un exposé sur chacun de ces aspects.

EXEMPLE

Une organisation a recruté quelqu'un pour le poste de Responsable financier. L'une des tâches du Responsable financier consiste à traiter les demandes de remboursement de frais du personnel. Le supérieur hiérarchique détermine que pour ce faire la nouvelle recrue doit savoir à quoi ressemble le formulaire de demande de remboursement de frais, comment traiter ces formulaires en utilisant le système informatique, où classer les formulaires utilisés et comment informer les personnes du fait que leur demande a été traitée. Comme l'Administratrice a assumé le rôle du Responsable financier depuis que l'ancien Responsable financier a quitté l'organisation, le supérieur hiérarchique lui a demandé de faire un exposé de mission à la nouvelle recrue à ce sujet. Le supérieur hiérarchique remet à l'Administratrice une liste des questions qu'il souhaiterait la voir couvrir avec la recrue. La veille de l'exposé, un membre du personnel présente un formulaire de demande de remboursement de frais. Après avoir obtenu la permission de ce membre du personnel, l'Administratrice attend le moment de l'exposé de mission pour traiter le formulaire de façon que la nouvelle recrue puisse voir comment effectuer les tâches dans la pratique.

Dans le tableau de la page 56, nous suggérons certains des sujets qu'un exposé de mission pourrait couvrir. Ces sujets pourraient être couverts au cours de plusieurs sessions différentes ou seulement au cours d'une ou deux sessions. Ce tableau pourrait être transformé en programme en ajoutant des colonnes supplémentaires pour montrer qui est responsable de la prise en charge de chaque partie de l'exposé et quand cela aura lieu.

Types d'exposé de mission	Contenu suggéré
Exposé sur le rôle avec le supérieur hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"> • Mission, croyances et valeurs de l'organisation • Description du poste – rôles et responsabilités (fixation des objectifs) • Besoins en perfectionnement • Attentes • Notes de passation de consignes, procédures écrites
Exposé plus large sur le poste	<ul style="list-style-type: none"> • Organigramme – le contexte du poste au sein de l'organisation et de l'équipe • Déontologie et toutes questions juridiques concernant le rôle • La vie en équipe, comme les heures de prière et de réunion
Exposé sur la condition du personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Toute question relative au contrat restant à discuter • Avantages sociaux, comme les congés payés et les aides médicales • Guide à l'intention du personnel • Règlement concernant le VIH et le sida sur le lieu de travail * • Codes reconnus par l'organisation, comme celui de « People In Aid * » (voir page 83) • Protection de l'enfance * (voir page 84)
Exposé technique	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation du matériel de communication et du matériel informatique
Exposé sur la santé, la sécurité et la sûreté	<ul style="list-style-type: none"> • Emplacement des bâtiments et des sites – emplacement des toilettes, des sorties de secours et de l'endroit où trouver des fournitures de bureau • Plan et règlement de sécurité • Questions concernant la santé et la sécurité
Exposé financier	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation des feuilles de frais pour couvrir les dépenses personnelles et les frais de projet • Paie
Prière	<ul style="list-style-type: none"> • Prière pour la nouvelle recrue alors qu'elle commence dans son nouveau rôle

* Ces questions devraient être couvertes au cours du stage d'introduction, mais elles devraient aussi être traitées au cours de l'exposé de mission si elles sont particulièrement pertinentes pour le rôle. Par exemple, la nouvelle recrue devrait recevoir un exposé sur la protection de l'enfance si son rôle comporte un contact direct avec des enfants.

Pour les rôles qui impliquent la réalisation de projets d'aide humanitaire et de développement, il pourrait être utile de donner à la nouvelle recrue des renseignements sur le contexte et la situation actuelle du projet. Des sujets à couvrir sont suggérés dans le tableau ci-dessous.

Pays	
Informations générales sur la région et la communauté	<ul style="list-style-type: none"> • Carte de la région • Informations générales sur les plans historique, politique, social et économique • Informations courantes, comme des bulletins d'information
Programme ou projet	
Vue d'ensemble du projet ou des projets du programme	<ul style="list-style-type: none"> • Zones de projet • Propositions de projet • Donateurs et financement • Échéancier
Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie de l'organisation • Stratégie d'équipe
Rapports	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports adressés récemment aux donateurs et au conseil d'administration de l'organisation

Il peut aussi être utile d'organiser des sessions d'exposé de mission pour la nouvelle recrue avec d'autres membres de l'équipe, même s'ils ne doivent pas travailler étroitement ensemble. Cela aidera la nouvelle recrue à comprendre leur contexte et la façon dont leur rôle s'inscrit dans le travail de l'équipe.

Notes de passation de consignes

Il est préférable que la personne qui a antérieurement occupé le poste puisse présenter l'exposé de mission à la nouvelle recrue face à face. Cependant, cela n'est pas toujours possible et des notes de passation de consignes sont donc essentielles. Le supérieur hiérarchique devrait faire en sorte que la personne qui a précédemment occupé le poste ait le temps de rédiger ces notes avant de terminer son contrat. Les notes de passation de consignes sont utiles, même quand il y a une passation de consignes en face à face. Ces notes peuvent guider la discussion et on peut s'y référer plus tard.

Les notes de passation de consignes pourraient inclure ce qui suit :

- Le contexte actuel du rôle, comme les personnes clé, l'environnement extérieur, la façon dont le rôle s'inscrit dans la stratégie de l'organisation.
- Tous objectifs et buts quelconques associés au rôle. Le supérieur hiérarchique devrait fixer les principaux objectifs avec le nouveau membre du personnel. Pour plus d'informations, veuillez consulter la Section 6 sur la gestion de la performance.
- Les processus et procédures expliquant comment le rôle est pratiqué au jour le jour.
- Les normes associées au rôle, comme les règlements de l'organisation et les lois nationales qui affectent ce que la personne est capable de faire ou la façon dont elle le fait.
- Tous modules de travail quelconques qui doivent être exécutés ou terminés.

Les notes de passation de consignes devraient être rédigées en coopération avec le supérieur hiérarchique, car ce dernier pourrait souhaiter modifier le rôle ou changer les processus et procédures.

5.2 Stage d'introduction

Le but du stage d'introduction est de présenter l'organisation à la nouvelle recrue. Ce stage devrait sensibiliser la nouvelle recrue à tous les aspects de l'organisation de façon qu'elle puisse représenter l'organisation de manière appropriée. Il aura un impact significatif sur la mesure dans laquelle une personne se sent appréciée par l'organisation.

Que les nouveaux membres du personnel en sachent déjà beaucoup sur l'organisation, ou très peu, il est important que *tous* suivent un stage d'introduction. Les gens qui pensent déjà connaître l'organisation pourraient ne connaître que certains domaines de ses travaux. Le stage d'introduction devrait être le même pour tous les membres du personnel.

Il est recommandé que les nouvelles recrues suivent un stage d'introduction au cours du premier ou du deuxième mois suivant le début de leur emploi. Si plusieurs nouveaux membres du personnel entrent dans l'organisation au cours d'une période de deux mois, il pourrait leur être utile de suivre ce stage d'introduction



ensemble. Cela permet une utilisation efficace du temps et peut permettre aux nouvelles recrues de faire la connaissance des autres membres du personnel provenant d'autres parties de l'organisation. Ces relations personnelles entre les services peuvent être bénéfiques à long terme pour l'organisation parce que de bonnes communications peuvent renforcer le rendement d'une organisation.

Contenu du stage d'introduction

LES GENS – une occasion pour les nouveaux membres du personnel de rencontrer des personnes provenant de différentes parties de l'organisation, y compris des responsables comme les directeurs et les membres du conseil d'administration.

LES PROJETS – une occasion de visiter une communauté qui bénéficie des travaux de l'organisation.

L'HISTORIQUE DE L'ORGANISATION – des informations clés sur l'organisation, y compris la façon dont elle a été fondée, les événements clés de l'histoire de l'organisation, combien de personnes elle emploie, son revenu annuel et comment elle est régie.

LE TRAVAIL DE L'ORGANISATION – la vision, les valeurs et l'objet de l'organisation ; les sortes de projets qu'elle réalise.

LES THÈMES CLÉ DES RESSOURCES HUMAINES DE L'ORGANISATION

Les thèmes clés des ressources humaines de l'organisation devraient être communiqués au cours du stage d'introduction parce qu'ils affectent tous les membres du personnel, quel que soit leur rôle. Ces thèmes pourraient inclure :

- **Protection de l'enfance.** Toutes les organisations devraient avoir un règlement sur la protection de l'enfance pour protéger les enfants contre la maltraitance par le personnel et pour aider à protéger le personnel contre les fausses accusations de maltraitance (voir page 84).
- **Avantages sociaux.** Alors que les salaires varieront selon le rôle, les avantages sociaux devraient être les mêmes pour tous les membres du personnel titulaire d'un contrat de travail. Ces avantages pourraient inclure des congés annuels payés et des plans de protection médicale. Ils devraient être résumés dans le guide à l'intention du personnel ou dans le contrat.
- **Griefs et procédures disciplinaires.** Une procédure de déclaration des griefs assure que les membres du personnel ont un moyen formel de porter plainte, par exemple, au sujet de la façon dont ils sont traités par un autre membre du personnel. Une procédure disciplinaire permet à l'organisation de prendre des mesures quand la conduite ou la performance de quelqu'un est considérée comme inacceptable. Pour plus de détails, consultez la Section 6.
- **Les normes que l'organisation reconnaît,** comme celles relatives aux questions de sécurité, d'environnement et de genre ou aux questions d'ordre juridique.
- **Santé et sécurité.** Les membres du personnel devraient être sensibilisés aux procédures concernant la santé et la sécurité. Par exemple, ils devraient savoir que faire en cas d'incendie ou d'autre cas d'urgence. Ils devraient savoir quels membres du personnel peuvent dispenser les premiers secours. L'organisation devrait chercher à protéger le personnel contre tout préjudice corporel quand il assume son rôle, par exemple, en donnant des conseils sur la façon de transporter des objets lourds, d'utiliser le matériel informatique et de conduire les véhicules de l'organisation.
- **Les règlements de l'organisation,** par exemple, un règlement sur le VIH et le sida sur le lieu de travail (voir ROOTS 8 : *VIH et sida : agir*), un règlement sur l'égalité des sexes ou un règlement sur l'environnement.
- **Perfectionnement du personnel.** Les nouveaux membres du personnel devraient être informés des opportunités d'apprentissage. En offrant de telles opportunités, l'organisation peut améliorer la performance du personnel et le motiver.

Ces thèmes, sujets et règlements sont susceptibles d'être énoncés en détail dans le guide à l'intention du personnel (voir la Section 3). Le stage d'introduction peut donc offrir une bonne occasion de distribuer des exemplaires de ce guide auquel il peut être fait référence au cours des sessions concernées.

Dossier d'introduction

Il peut être utile de rassembler un dossier d'introduction contenant des informations destinées à soutenir les sessions d'introduction. Il se pourrait que certains présentateurs se réfèrent au dossier d'introduction au cours de leur session. Une fois que l'introduction est terminée, les membres du personnel pourront se référer au dossier d'introduction quand cela sera nécessaire.

RÉFLEXION

- Comment les nouveaux membres du personnel sont-ils introduits dans leur rôle quand ils entrent dans notre organisation ? Est-ce suffisant ? Dans la négative, qu'est-ce qui devrait être inclus dans un exposé de mission ?
- Comment les nouveaux membres du personnel sont-ils présentés à l'organisation ? Comment peut-on améliorer cela ?
- Veillons-nous à introduire les bénévoles dans leur rôle et à leur présenter l'organisation ?

6

Gestion de la performance

Diriger une équipe peut être une expérience enrichissante quand chaque personne contribue au succès de toute l'équipe. Cependant, les défis qu'affronte un supérieur hiérarchique sont la mauvaise performance et les mauvaises relations parmi les membres de l'équipe. Il est parfois facile de penser que les problèmes disparaîtront d'eux-mêmes, mais cela se produit rarement. La présente section explore la question de la performance du personnel. Elle offre des conseils sur l'identification et la façon de traiter une mauvaise performance et elle aborde la manière d'améliorer une bonne performance.

Étude biblique

Le Nouveau Testament nous en dit beaucoup sur la relation de Paul avec Timothée :

- Paul a invité Timothée à l'accompagner en suivant les recommandations de chrétiens locaux (Actes 16:1-5)
- Timothée a continué à exercer son ministère sur les conseils et les instructions de Paul (Actes 17:15 ; 19:22 ; 1 Thessaloniens 3:2)
- Paul appelle Timothée son fils (1 Corinthiens 4:17 ; 1 Timothée 1:2)
- Paul cherche à protéger Timothée (1 Corinthiens 16:10-11)
- Paul loue Timothée (Philippiens 2:19-23)
- Paul écrit deux lettres à Timothée.

– Paul inclut Timothée dans les salutations de certaines de ses lettres (2 Corinthiens, Philippiens et Colossiens)

- *À partir de cela, que peuvent apprendre les supérieurs hiérarchiques de notre organisation sur la façon dont ils devraient considérer et gérer leur personnel ?*

Lisez 1 Timothée 3:14-15 ; 4:11-16 ; 5:21-22 ; 6:20-21 ; 2 Timothée 1:8-12 et 2:14-16.

- *À partir de ces lettres que Paul a écrites à Timothée, que pouvons-nous apprendre en termes de :*

- *détermination des tâches, d'instruction, d'éducation et d'explication ?*
- *louange et d'encouragement ?*
- *délégation de responsabilité ?*

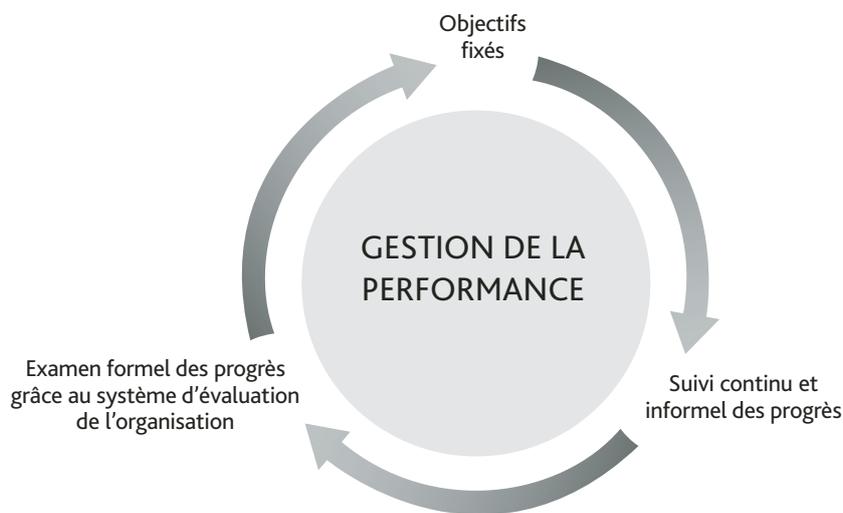
Gestion de la performance

La gestion de la performance est le processus consistant à examiner à la fois l'avenir et le passé avec un membre du personnel. Ce processus comprend :

- **La détermination d'objectifs clairs et acceptés.** Le conflit se produit trop souvent parce que le supérieur hiérarchique suppose que le membre du personnel sait ce qu'il doit faire. Le membre du personnel est surpris quand il découvre que les attentes de son supérieur sont différentes des siennes. Les descriptions de poste et les tâches doivent être claires et acceptées à la fois par le supérieur et par le membre du personnel.
- **L'appréciation et l'évaluation de la performance par rapport à ces objectifs.** La performance d'une personne dans le cadre de son travail est observée par son supérieur hiérarchique. Ce que cette personne devrait faire est directement lié à ce qu'on lui a demandé : les objectifs.

- **La fourniture d'un retour d'information sur la performance.** Le retour d'information consiste à dire à quelqu'un dans quelle mesure il/elle fait bien son travail. Quand la performance est mauvaise, c'est à la fois la partie la plus dure et la plus importante de la gestion de la performance. Parfois, il se peut qu'une personne ne soit pas consciente du fait que son comportement inquiète les autres ou qu'elle n'accomplit pas ce qui est attendu d'elle en termes de quantité ou de qualité.
- **La planification, l'établissement d'un ordre de priorité et l'établissement d'un consensus sur la voie en avant.** Tous les six mois ou tous les ans, il est utile de réévaluer les objectifs pour l'année suivante. Certains objectifs restent encore à accomplir et peuvent être reportés. Il se pourrait qu'il y ait quelques nouveaux objectifs basés sur la stratégie de l'organisation. Le membre du personnel doit savoir quelles sont les priorités afin de pouvoir planifier son travail. Le supérieur hiérarchique ne devrait pas lui dire exactement ce qu'il doit faire, mais plutôt lui donner la capacité de choisir comment il va atteindre les objectifs.

Le cycle de la gestion de la performance



La gestion de la performance est un cycle qui commence avec la fixation des objectifs. La description de poste montre les tâches et les responsabilités. La gestion de la performance concerne les « résultats » d'un travail et « comment » ce travail est effectué. Des objectifs doivent être fixés pour mesurer cela. Ensuite, le cycle se poursuit avec des examens informels (appréciations préalables) tout au long de l'année. À la suite de ces appréciations préalables, les objectifs sont parfois ajustés. Une appréciation formelle devrait normalement avoir lieu tous les six ou douze mois et serait suivie par la fixation d'objectifs pour l'année suivante.

Appréciations préalables

L'expression « appréciation préalable » est utilisée quand un supérieur hiérarchique parle avec un membre du personnel de la performance de ce dernier. Il est utile pour les organisations de mettre au point un processus écrit pour les appréciations préalables, de fournir des formulaires à remplir aux supérieurs hiérarchiques et aux membres du personnel et de s'assurer qu'un soutien est disponible pour le personnel (par exemple, des opportunités d'apprentissage) après son appréciation formelle. Certaines appréciations sont formelles et ont lieu tous les six ou douze mois. Des appréciations peuvent aussi être effectuées sur une base plus informelle tout au long de l'année.

Les appréciations présentent de nombreux avantages. Par exemple, elles peuvent :

- **Aider à créer de bonnes relations de travail.** L'occasion de parler du travail de façon formelle peut aider le membre du personnel et le supérieur hiérarchique à se comprendre mutuellement et à renforcer leur confiance.

- **Permettre d'entendre les griefs.** Même si les supérieurs hiérarchiques doivent demander au personnel, au cours de réunions régulières, s'ils ont des préoccupations quelconques, les appréciations offrent également une occasion au personnel de soulever des problèmes.
- **Montrer comment travaille le personnel.** Le membre du personnel peut supposer qu'il travaille bien ou mal, alors que sa performance démontre tout à fait le contraire.
- **Rendre le personnel confiant quand sa performance est bonne.** Il est important de féliciter le personnel quand il fait du bon travail. Cela le motive et lui montre qu'il contribue au travail de l'organisation.
- **Identifier les besoins personnels en perfectionnement.** Un examen de la performance pourrait identifier les domaines dans lesquels des opportunités d'apprentissage doivent être offertes.
- **Montrer au personnel que l'organisation se préoccupe de son perfectionnement.** Être apprécié est important pour la plupart des gens. Un processus d'appréciation minutieux offre une occasion au supérieur hiérarchique de passer du temps avec une personne et de l'écouter. Il montre que l'organisation ne se préoccupe pas seulement de la performance, mais aussi du bien-être et du perfectionnement de la personne.
- **Fournir une structure.** Le membre du personnel est conscient, par l'intermédiaire d'un formulaire d'appréciation, que la discussion sera concentrée sur la façon dont il est performant dans son travail. Comme chacun dans l'organisation suit le processus formel de bout en bout avec son supérieur hiérarchique, cela créera un sentiment d'équité.

Conseils sur la façon d'effectuer les appréciations

Voici quelques bons conseils destinés aux supérieurs hiérarchiques quand ils effectuent les appréciations :

- **Donnez un préavis suffisant avant l'appréciation** de façon que vous-même et le membre du personnel puissiez vous y préparer.
- **Méfiez-vous de votre humeur.** Votre humeur affectera la façon dont le membre du personnel vous perçoit au cours de l'appréciation. Essayez de mettre vos émotions de côté et de vous concentrer calmement sur l'appréciation. Si cela n'est pas possible, reportez l'appréciation à un autre jour.
- **Assurez-vous que vous disposez de beaucoup de temps.** Cela est particulièrement important si vous devez donner un certain retour d'information négatif. Donnez beaucoup de temps au membre du personnel pour exposer son opinion.
- **Faites en sorte de ne pas être interrompu.** Choisissez une pièce où vous ne serez pas dérangé et où vous pouvez parler en toute confiance. Éteignez votre téléphone portable.
- **Communiquez toute critique de façon constructive.** Évaluez la performance du membre du personnel et non pas la personne. Soulignez ses atouts et ce qu'il a réalisé. Suggérez des moyens de surmonter les faiblesses et offrez un soutien supplémentaire ou des opportunités d'apprentissage.
- **Faites en sorte que tout document soit rédigé rapidement après l'appréciation.** Cela est particulièrement important pour l'appréciation formelle. Les gens aiment savoir ce qui est noté à leur sujet et pourraient être anxieux jusqu'à ce qu'ils puissent voir le document.
- **Assurez-vous que les gens comprennent ce qui est attendu de leur part.** Ne vous attendez pas à ce que les membres du personnel travaillent bien si ce qu'on attend d'eux n'est pas clair, surtout quand ils sont nouveaux dans leur poste. Énoncez à la fois la norme de performance qui est requise et les buts à atteindre. Vérifiez qu'ils sont bien compris.
- **Jugez la performance et non pas la personne.** Ne dites pas à quelqu'un qu'il est paresseux, car cela pourrait être peu constructif. Au lieu de cela, dites que le rapport n'a pas été produit à l'heure. Cela est une déclaration de fait et de performance.

Types et contenu des appréciations

Il y a trois principaux types d'appréciation :

- **INSTANTANÉ** – sur le champ, pourrait avoir lieu à n'importe quel moment de la journée.
- **RÉGULIER** – réunions hebdomadaires, toutes les deux semaines ou mensuelles.
- **FORMEL** – tous les six ou douze mois. Ce type d'appréciation donne lieu à un enregistrement officiel en utilisant des formulaires pour décrire les progrès par rapport aux objectifs et présenter les remarques du supérieur hiérarchique sur la performance.

Appréciations instantanées

Le travail est dynamique et les choses changent à tout moment. Un exemple d'appréciation instantanée est la louange ou la reconnaissance. Cela pourrait être fait publiquement ou en privé et pourrait être la moindre des remarques comme : « C'est bien ! » ou « J'ai vraiment apprécié cela ! ».

Il est plus difficile de donner une appréciation instantanée quand le travail n'a pas été remis à l'heure ou quand le comportement a été inapproprié. Il convient parfois de traiter cela rapidement mais, dans certaines situations, il est préférable de retarder la réponse. Assurez-vous que la question est traitée en privé et donnez à la personne le temps de l'expliquer de son point de vue.

Appréciations régulières

Les appréciations régulières impliquent habituellement de courtes réunions entre un membre du personnel et son supérieur hiérarchique. Ces réunions sont parfois appelées « mises à jour ».

- **Les mises à jour régulières sont essentielles.** Il est important de programmer des réunions régulières et de s'assurer qu'elles ne sont pas ignorées quand le personnel est occupé. La durée et la fréquence des mises à jour variera selon la situation, mais elles devraient normalement avoir lieu chaque semaine ou toutes les deux semaines et durer environ une heure.
- **Les mises à jour devraient avoir une structure claire.** Assurez-vous que le personnel est au fait de l'objet des mises à jour et, après avoir consulté les membres du personnel, élaborez un ordre du jour pour chacun d'eux. Le contenu d'un ordre du jour pourrait inclure :
 - Un bilan de la progression du travail
 - Un bilan des progrès effectués en vue de l'atteinte des objectifs de la personne
 - Travail prévu pour la semaine suivante
 - Toute question à discuter concernant le travail ou les relations avec les autres
 - Les domaines de perfectionnement.
- La mise à jour devrait impliquer **une conversation dans les deux sens**. Donnez toute latitude à la personne pour partager ses soucis et poser des questions et aussi pour recevoir le retour d'information offert par le supérieur hiérarchique. De même que vous discutez de son travail, demandez-lui comment elle se sent et comment on peut la soutenir.
- **Les mises à jour offrent une occasion idéale de donner et de recevoir des retours d'information négatif et positif.** Le retour d'information devrait se faire dans les deux sens. En plus du retour d'information offert par le supérieur hiérarchique à la personne, cette dernière devrait être encouragée à offrir un retour d'information au supérieur sur la performance de ce dernier. L'encadré ci-contre montre un modèle utilisé pour fournir un retour d'information qui autorise l'honnêteté tout en minimisant le mécontentement.

Modèle de retour d'information

DONNER UN RETOUR D'INFORMATION EFFICACE

- 1 Donnez le retour d'information dès que possible après l'événement.
- 2 Donnez le retour d'information positif aussi bien que le retour d'information négatif. Le retour d'information négatif devrait être constructif.
- 3 Concentrez-vous sur des faits plutôt que sur des opinions.
- 4 Laissez à la personne le temps de répondre.
- 5 Offrez des idées pratiques pour qu'elle fasse mieux la fois suivante. Une fois encore, laissez à la personne le temps de répondre.
- 6 Assurez-vous que votre but principal est d'améliorer les choses pour l'équipe, y compris le membre de l'équipe à qui vous parlez.

Exemple 1

Personne 1 Est-ce que je peux vous donner quelque retour d'information ?

Personne 2 Oui, bien sûr.

Personne 1 Ce matin, au cours de l'entretien que vous avez mené, j'ai remarqué que vous donniez à la personne que vous interrogiez beaucoup de temps pour répondre à chaque question. À cause de cela, je crois que nous avons obtenu de bien meilleures réponses. [Pause pour permettre à la Personne 2 de répondre]

Personne 2 Merci, j'apprécie vraiment cela.

Exemple 2

Personne 1 Est-ce que je peux vous donner quelque retour d'information ?

Personne 2 Oui, bien sûr.

Personne 1 Ce matin, quand nous avons eu la réunion d'équipe, j'ai remarqué que vous secouiez la tête quand je parlais de ce qu'il fallait faire au cours de la prochaine réunion avec les donateurs. Cela m'a donné le sentiment que vous pensiez que je disais des sottises. [Pause pour permettre à la Personne 2 de répondre]

Personne 2 Oh ! Je ne me rendais vraiment pas compte que je faisais cela. Je suis absolument désolé. Je ne pense pas que vous dites des sottises. Dites-le moi si jamais je recommençais !

La Personne 1 donne un retour d'information immédiat

La Personne 1 parle de faits

La Personne 1 fait une pause et permet à la Personne 2 de répondre

La Personne 1 donne un retour d'information immédiat

La Personne 1 parle de faits

- **Concluez chaque mise à jour par une liste de mesures à prendre.** En conséquence des discussions, la personne et le supérieur hiérarchique devraient convenir des mesures qu'ils prendront et des délais. Chacun devrait tenir l'autre responsable des mesures qu'il doit prendre. Au cours de la réunion suivante, ils devraient faire le bilan des progrès réalisés.

Appréciations formelles

Il y a deux situations différentes où une appréciation formelle a lieu :

- **BILANS DE PÉRIODE D'ESSAI**
- **APPRÉCIATIONS ANNUELLES OU SEMESTRIELLES**

BILANS DE PÉRIODES D'ESSAI

La période d'essai dure pendant les quelques premières semaines de l'emploi. À la fin de la période d'essai, une réunion est organisée pour examiner la performance de la nouvelle recrue et décider si elle convient ou non au rôle. Si elle convient, son emploi devrait être confirmé. Si elle ne convient pas, décidez soit de mettre fin au contrat, soit de prolonger la période d'essai pour avoir le temps de traiter les problèmes ou de fournir une formation.

Pendant toute la durée de la période d'essai, des mises à jour régulières devraient être organisées pour s'assurer que les problèmes sont abordés dès qu'ils surviennent. Cela réduira le risque de surprise pour la nouvelle recrue à la fin de sa période d'essai. Il faudrait lui accorder un soutien particulier au cours de la période d'essai, comme une formation, et l'occasion d'observer d'autres membres du personnel.

APPRÉCIATIONS ANNUELLES OU SEMESTRIELLES

Le deuxième type d'appréciation formelle a normalement lieu tous les six mois ou, au moins, tous les ans.

Une appréciation pourrait se concentrer sur :

- La progression vers l'atteinte des objectifs pour l'année en cours
- L'examen de la façon dont le membre du personnel a exécuté ses tâches et de ses relations avec les autres membres du personnel
- La fixation d'objectifs pour l'année à venir (voir l'encadré ci-dessous)
- L'identification d'un plan de perfectionnement pour l'année à venir. Un plan de perfectionnement aide le membre du personnel à planifier comment il acquerra les nouvelles compétences, connaissances et expérience qui lui sont nécessaires pour mieux faire son travail et lui permettre de développer sa carrière (pour plus de détails, consultez la Section 7).

FIXATION DES OBJECTIFS

Les objectifs devraient être clairs et aussi mentionner les besoins à satisfaire et les délais d'exécution. Il peut être utile de faire de ces objectifs des objectifs « FUTÉS » :

Faisables	L'objectif peut-il être réalisé en utilisant le temps et les ressources disponibles ?
Utiles	Quel sera le résultat ? Par exemple, « Réunir une somme de 1 000 £ auprès des donateurs d'ici la fin du mois de février en rédigeant une proposition » est un objectif FUTÉS. « Mener des travaux sur la collecte de fonds auprès des donateurs » est une activité et non pas un objectif FUTÉS.
Temporaires	Est-ce que l'objectif a une date limite claire avant la prochaine appréciation formelle ?
Évaluables	Comment la réalisation de l'objectif sera-t-elle mesurée ?
Spécifiques	L'objectif est-il clair ?

Exemple de formulaire d'appréciation

FORMULAIRE D'APPRÉCIATION		
Nom :		
Équipe :		
Intitulé du poste :		
Date de l'appréciation :		
Objectifs pour l'année en cours	Remarques sur la performance	
1		
2		
3		
4		
5		
6		
Dans quelle mesure le membre du personnel s'est-il bien acquitté de ses autres tâches pour l'année ?		
Identifiez six objectifs FUTÉS au plus pour l'année à venir		
1		
2		
3		
4		
5		
6		
Objectifs de perfectionnement (Qu'espérez-vous accomplir ?)	Mesures à prendre pour le perfectionnement (Comment cela sera-t-il obtenu ?)	Date limite (Pour quand cela sera-t-il accompli ?)
Remarques du membre du personnel		
Signature		Date
Remarques du supérieur hiérarchique		
Signature		Date

La performance d'un membre du personnel est une combinaison de :

- Connaissances
- Capacités
- Comportement.

Par exemple, quelqu'un pourrait réaliser une mauvaise performance s'il :

- ne comprend pas ce qu'il a à faire (connaissances)
- n'est pas capable de faire son travail de façon cohérente (capacités) ou s'il
- décide qu'il ne va pas faire ce qui est demandé (comportement).

Pour ces raisons, il est important de demander au membre du personnel pourquoi il n'a pas été performant avant de porter tout jugement. S'il a mal compris son rôle ou s'il n'est pas capable de l'assumer à un niveau de qualité élevé, il a besoin de **soutien**. S'il refuse délibérément de faire quelque chose, il s'agit d'un problème de comportement qui exige de la **discipline**.

- Demandez à la personne quelle est la meilleure manière de l'aider.
- Rédigez toujours des notes sur la discussion et enregistrez toute décision prise. Il se pourrait qu'on ait besoin de ces notes au cours d'un conseil de discipline. Dès que possible, le supérieur hiérarchique devrait élaborer un plan d'action pour soutenir le membre du personnel dans l'amélioration de sa performance.
- Fixez une date pour examiner les progrès et informez le membre du personnel des conséquences si sa performance ne s'améliore pas. Par exemple, un mauvais comportement peut mener à un conseil de discipline ayant pour résultat la perte de l'emploi.

Procédures disciplinaires

En dernier ressort, en cas de mauvaise performance, on peut organiser un conseil de discipline. Il est de bonne pratique, pour une organisation, d'avoir une procédure disciplinaire qui est énoncée dans les conditions d'emploi. Voici quelques exemples de principes disciplinaires :

- Les normes de travail devraient être clairement expliquées de façon à ce qu'il n'y ait aucun malentendu.
- Les descriptions de poste devraient être précises.
- Le personnel devrait comprendre les conditions d'une période d'essai.
- Les conséquences d'un défaut de satisfaction des normes requises devraient être clairement expliquées.

RÉFLEXION

- De quelles manières les supérieurs hiérarchiques évaluent-ils la performance du personnel dans notre organisation ? Est-ce efficace ? Pourquoi ?
- Notre organisation devrait-elle évaluer la performance de ses bénévoles ? Dans l'affirmative, quels aspects de leur performance devraient être évalués ?
- Est-ce que notre organisation a des processus d'évaluation formels quelconques ? Dans la négative, devrait-elle en avoir ?
- Comment une mauvaise performance est-elle traitée dans notre organisation ? Est-ce approprié ?

7

Perfectionnement de personnel

Il est important de penser à la façon de perfectionner le personnel pour améliorer le travail de l'organisation. Le perfectionnement du personnel pourrait impliquer une éducation, des opportunités d'acquérir de l'expérience et l'apprentissage auprès des autres. Certains des avantages liés à l'investissement dans le personnel sont résumés ci-dessous :

Pour l'organisation

- Pour être efficace, une organisation a besoin d'un personnel possédant les connaissances, les compétences et l'expérience requises pour assumer ses fonctions et concrétiser la stratégie de l'organisation. Il n'est pas toujours possible de recruter les personnes adéquates, il vaut donc parfois la peine d'embaucher des personnes possédant un potentiel et de leur offrir des opportunités d'apprentissage pour leur permettre de satisfaire les besoins du poste.
- Quand les personnes trouvent sur leur lieu de travail des opportunités de croissance et de perfectionnement, elles sont susceptibles de devenir plus motivées. Une motivation accrue mène à un travail plus efficace.
- Le personnel est plus susceptible de rester dans une organisation qui fournit des opportunités de perfectionnement pour le personnel. Une telle organisation est habituellement plus efficace parce qu'elle conserve les connaissances et l'apprentissage organisationnels.
- Le contexte dans lequel une organisation travaille change constamment. Il est donc essentiel d'apprendre sans cesse.

Pour les personnes

- Les opportunités d'apprentissage et de croissance mènent à une satisfaction dans le travail et à un sens de l'accomplissement accrus.
- Les opportunités d'apprentissage et de croissance permettent aux membres du personnel de développer leur carrière à la fois au sein et à l'extérieur de l'organisation.

Étude biblique

Lisez Philippiens 3:12-14.

- *Est-ce que les chrétiens savent tout ce qu'il y a à savoir ? Sont-ils parfaits ?*
- *Que dit ce passage à ceux qui se sentent satisfaits de leur vie chrétienne ?*
- *Quel est le danger associé au fait de ne pas « courir vers le but » ?*
- *En quoi ce passage est-il pertinent pour notre vie au travail ?*
- *Quel rôle joue notre organisation dans l'inspiration du personnel et quand elle permet à ce dernier de « se porter vers ce qui est en avant » ?*

Perfectionner les gens, c'est comme faire pousser une plante. Nous ne pouvons pas faire pousser les graines, mais nous pouvons fournir l'environnement dont elles ont besoin pour s'épanouir : de l'eau, une bonne terre, la quantité de soleil et d'ombre appropriée, de l'engrais et une protection contre les mauvaises herbes et les insectes nuisibles. De la même manière, nous ne pouvons pas forcer les gens à se perfectionner, mais les organisations devraient essayer d'offrir l'environnement dont le personnel a besoin pour prospérer. Cette section examine comment les organisations peuvent créer cette sorte d'environnement.

7.1 Questions à prendre en compte au niveau de l'organisation

Pour créer un environnement où le personnel peut prospérer, il y a plusieurs choses qui doivent se produire au niveau de l'organisation. Ces choses sont indépendantes de la volonté des responsables ou des membres du personnel individuels et elles doivent faire l'objet d'un accord au niveau de la direction ou du conseil d'administration. Il y a cinq aspects importants à prendre en compte :

1 Une stratégie claire

Chaque organisation a besoin d'une vision claire et d'une stratégie et aussi d'objectifs énonçant la façon dont l'organisation concrétisera sa vision. Chaque membre du personnel devrait comprendre comment son rôle contribue à la réalisation de la stratégie. Le perfectionnement du personnel garantit que l'organisation peut réaliser sa stratégie.

La direction de l'organisation devrait se demander : où se trouvent, dans l'organisation, les lacunes dans les connaissances, les compétences ou l'expérience qui nous empêcheront d'atteindre notre but ? La réponse à cette question permettra d'identifier les besoins de perfectionnement stratégiques. Les lacunes seront souvent associées à de nouveaux domaines que l'organisation souhaite développer dans sa stratégie ou à des changements qui sont susceptibles de survenir.

2 Politique de perfectionnement du personnel

Le personnel doit savoir que les décisions concernant son perfectionnement sont cohérentes et équitables. Il peut être utile d'avoir une politique sur le perfectionnement du personnel de façon que ce dernier sache ce à quoi il peut s'attendre. Une politique de perfectionnement du personnel pourrait énoncer l'engagement de l'organisation à perfectionner les personnes, l'ordre de priorité affecté aux demandes de soutien, les opportunités de perfectionnement que l'organisation soutiendra ou non, les responsabilités du supérieur hiérarchique, des personnes et du Service des ressources humaines et, enfin, une description des processus à suivre.

3 Des processus clairs

Les processus aident le personnel à identifier les besoins, à trouver des options, à déterminer les priorités, à prévoir et à faire le bilan des progrès. Ces processus comprennent l'exposé de mission et le stage d'introduction, des mises à jour régulières, des appréciations formelles et la planification du développement personnel.

Tout cela fait partie du processus de gestion de la performance qui est le point focal de la Section 6.

4 Compétences en gestion des personnes

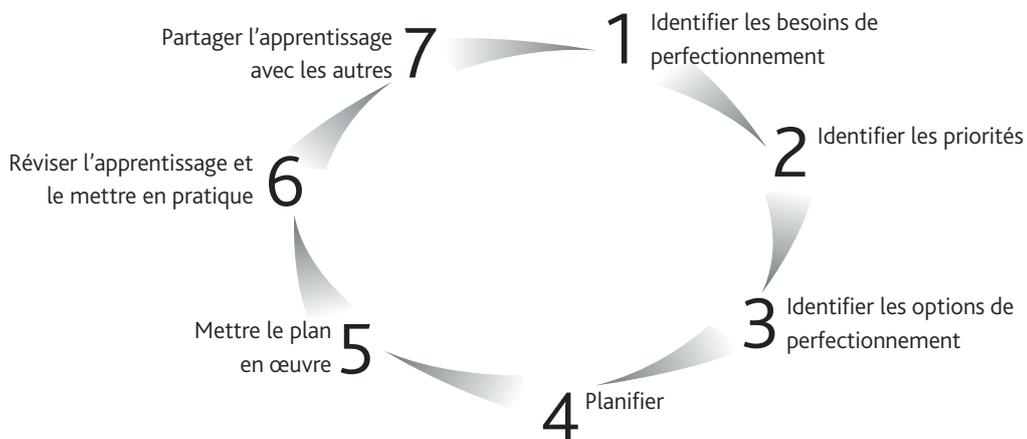
Faire le bilan des progrès, donner un retour d'information, encadrer et fixer des objectifs sont toutes des compétences dont les responsables ont besoin pour encourager le personnel à progresser. Les responsables auront souvent besoin d'opportunités d'apprentissage et de soutien pour pouvoir faire cela correctement.

5 Ressources disponibles

Investir dans les personnes exige du temps et de l'argent. Le financement correspondant devrait être inclus dans le budget annuel. Une rubrique budgétaire pour le perfectionnement du personnel pourrait être incluse dans les propositions de projet qui sont envoyées aux donateurs institutionnels, à condition de pouvoir démontrer que cela augmentera l'efficacité du projet. Il peut être utile de fournir des conseils sur la proportion du temps du personnel qui peut être utilisée pour les activités d'apprentissage. Par exemple, on pourrait permettre à chaque membre du personnel de consacrer jusqu'à cinq jours par an à l'apprentissage ou à son développement personnel.

7.2 Questions à prendre en compte par les responsables

Pour créer un environnement où le personnel peut prospérer, les responsables devraient soutenir ce personnel tout au long de sept étapes. Il s'agit d'un processus continu et il est utile d'y penser comme à un cycle.



Les étapes de ce cycle peuvent aussi être utilisées pour planifier le perfectionnement du personnel au niveau de l'organisation.

ÉTAPE 1 Identifier les besoins de perfectionnement

Les besoins de perfectionnement devraient être identifiés à la fois au niveau de l'organisation et de la personne. Au niveau d'une personne, ces besoins résideront dans les domaines où une personne particulière a besoin de se développer pour devenir plus efficace dans son travail. Ce développement pourrait concerner ses connaissances, ses compétences ou son expérience.

Les besoins de perfectionnement ne sont pas nécessairement dus à une faiblesse. Un membre du personnel peut être fort dans un domaine et quand même bénéficier d'un perfectionnement pour être

encore plus efficace dans son rôle. En fait, renforcer ses atouts produit habituellement la plus grande amélioration dans la performance d'une personne. Cependant, il se pourrait qu'il y ait également des domaines de mauvaise performance à traiter.

Un développement peut être nécessaire dans l'un ou plusieurs des domaines suivants :

Connaissances	Il y a deux principaux types de connaissances. Les connaissances techniques se rapportent aux tâches du travail, par exemple : créer un tableur sur un ordinateur. Les connaissances organisationnelles concernent la façon dont travaille l'organisation, par exemple : savoir où trouver les informations ou pourquoi les choses se produisent d'une certaine façon, ou tirer une leçon de la dernière fois où une chose a été essayée. Les connaissances techniques sont beaucoup plus faciles à remplacer si quelqu'un quitte l'organisation. Les connaissances organisationnelles seront perdues à moins que des efforts ne soient faits pour les conserver.
Compétences	Chacun a besoin de compétences personnelles comme des compétences en communication et en présentation ou l'aptitude à organiser son travail. Les compétences techniques sont plus spécifiques à un rôle, comme l'aptitude à traiter un patient, à former d'autres personnes ou à faire cuire un repas.
Expérience	L'expérience est le produit de ce qu'une personne a fait de ses connaissances et de ses compétences. L'expérience peut s'acquérir par l'intermédiaire d'un emploi formel, d'activités bénévoles ou dans la vie de tous les jours.
Attitude	Les attitudes concernent la façon dont les personnes abordent leur travail et comprennent l'engagement, la motivation, l'initiative et la détermination. C'est un domaine difficile à perfectionner mais qui est essentiel pour le succès.

Pour identifier nos besoins de perfectionnement, nous avons tous besoin :

- d'objectifs clairs de façon à savoir ce qu'il nous est demandé de produire (voir la Section 6).
- d'une bonne compréhension des compétences, de l'expérience et des connaissances requises pour réaliser les objectifs. Certains de ces derniers seront inclus dans le profil du poste.
- d'un retour d'information sur le degré d'efficacité de notre travail : cela nous aide à comprendre nos atouts et les domaines où nous pouvons nous améliorer.

Il incombe au supérieur hiérarchique de s'assurer que ces trois choses sont en place et d'aider le membre du personnel à identifier ses besoins. Cela pourrait intervenir au cours d'une mise à jour régulière ou d'une appréciation formelle.

L'outil ci-contre pourrait aider le personnel à réfléchir à ses propres besoins de perfectionnement. Cela peut être ensuite utilisé pour démarrer une conversation avec son supérieur hiérarchique.



Les besoins de perfectionnement peuvent découler d'une mauvaise performance. Quand il fait face à une mauvaise performance, un responsable devrait toujours essayer de découvrir la cause profonde du problème au cas où il serait nécessaire de développer les connaissances, l'expérience ou les compétences de la personne. Cependant, sachez qu'une mauvaise performance pourrait être due à d'autres facteurs, comme le montre l'exemple ci-dessous.

EXEMPLE

Pierre est un Administrateur qui doit rédiger des rapports mensuels pour son supérieur hiérarchique au sujet de la quantité de correspondance que reçoit le service. Il ne produit pas toujours tout à fait ce que son supérieur hiérarchique, Anita, souhaite. Au cours de son appréciation, ils ont discuté des besoins de perfectionnement. Pierre dit qu'il veut suivre un stage d'informatique car cela l'aidera à produire de bons rapports. Toutefois, Anita sait que Pierre est déjà compétent dans l'utilisation d'un ordinateur. En discutant de la question, Anita réalise qu'il y a deux problèmes réels. Pierre ne comprend pas entièrement quelles informations le rapport devrait contenir et il ne reçoit jamais de retour d'information sur le contenu du rapport car Anita le lit habituellement à la dernière minute. Ils conviennent qu'Anita expliquera plus en détail ce qui est demandé dans le prochain rapport et elle donne à Pierre quelques exemples de rapport de bonne qualité. Elle décide aussi de donner à Pierre des conseils et un retour d'information sur les trois prochains rapports pour qu'ils puissent travailler ensemble à leur amélioration.

Rédaction des objectifs

Après avoir identifié un domaine de perfectionnement, il est utile de rédiger un « objectif de perfectionnement ». Cela devrait décrire ce que vous souhaitez accomplir.

Étapes faciles à suivre pour rédiger des objectifs de perfectionnement

- ÉTAPE 1 **Identifier** : le domaine que vous souhaitez améliorer.
- ÉTAPE 2 **Éclaircir** : soyez aussi spécifique que possible à propos de l'apprentissage.
- ÉTAPE 3 **Définir** : ce que vous voulez être capable de faire avec ce que vous aurez appris.
- ÉTAPE 4 **Tester** : comment vous saurez que vous êtes capable de le faire.

Rédiger un objectif de perfectionnement

Après avoir identifié un domaine de perfectionnement, rédigez un objectif de perfectionnement en utilisant la structure suivante :

Être capable de de façon à pour le

Évitez d'utiliser des mots vagues comme « comprendre » ou « connaître ». Utilisez plutôt des mots qui expliquent ce qui peut être fait avec cette compréhension, par exemple : décrire ; expliquer ; former les autres ; appliquer ; démontrer ; conseiller.

EXEMPLE

- ÉTAPE 1 **Identifier**
Approfondir la compréhension de la bonne pratique en matière de VIH.
- ÉTAPE 2 **Éclaircir**
Être capable de décrire des exemples de bonne pratique en matière de VIH parmi les femmes enceintes.
- ÉTAPE 3 **Définir**
Être capable de décrire des exemples de bonne pratique en matière de VIH parmi les femmes enceintes de façon que je sois capable de rédiger une proposition de financement.
- ÉTAPE 4 **Tester – Rendre l'objectif FUTÉS (faisable, utile, temporaire, évaluable et spécifique)**
Être capable de décrire des exemples de bonne pratique en matière de VIH parmi les femmes enceintes de façon que je sois capable de rédiger une proposition de financement qui sera approuvée par la direction de l'organisation d'ici à la fin de décembre 2009.

ÉTAPE 2 Identifier les priorités

On doit hiérarchiser les besoins individuels par référence aux priorités stratégiques. On devrait accorder une haute priorité aux besoins individuels qui s'inscrivent dans les priorités stratégiques.

Après avoir hiérarchisé les besoins par rapport aux priorités stratégiques, les supérieurs hiérarchiques devraient répartir les ressources destinées à satisfaire les besoins en perfectionnement du personnel, d'une manière équitable et cohérente. Le tableau ci-contre présente quelques questions qui peuvent aider un responsable à hiérarchiser les besoins de perfectionnement dans son équipe. Les « **Questions principales** » font référence aux domaines qui devraient être la plus haute priorité de toute organisation quelconque. Les questions sur le « **Retour sur investissement** » aident les responsables à utiliser leur jugement et à équilibrer les coûts et les avantages des options particulières. Les questions sur les « **Ressources** » soulèvent les problèmes de financement.

Il est important de mettre de côté une somme d'argent raisonnable pour le perfectionnement du personnel, par exemple, trois pour cent des dépenses de personnel. Même quand cela se produit, il y aura souvent des opportunités d'apprentissage que l'organisation n'a pas les moyens de soutenir. Le temps du personnel est également limité. À cause de ces contraintes, la hiérarchisation des besoins est un processus essentiel.

	QUESTIONS	REMARQUES
QUESTIONS PRINCIPALES	Y a-t-il une exigence légale ? Y a-t-il une exigence relative à la santé et à la sécurité ?	Par exemple, une formation aux premiers secours.
	Y a-t-il une exigence ou un besoin stratégique ?	Par exemple, si le VIH est une priorité pour l'organisation, il pourrait être nécessaire de donner la priorité à la formation au travail avec des gens vivant avec le VIH.
	Y a-t-il un changement de pratique ?	Par exemple, l'organisation pourrait commencer à traiter une nouvelle question technique.
	Y a-t-il un risque important à traiter ?	Par exemple, la protection des enfants.
	Y a-t-il une exigence de bonne pratique ?	Par exemple, il pourrait avoir été décidé de s'assurer que tous les programmes doivent être sensibles à la spécificité des genres.
RETOUR SUR INVESTISSEMENT	Y a-t-il des avantages directs spécifiques ?	Par exemple, une formation dans des compétences directement liées à la performance dans le travail. Quel est l'avantage pour la personne ? Quel avantage apportera-t-elle aux autres ?
	Y a-t-il des avantages indirects spécifiques ?	Par exemple, la motivation et le moral, la rétention du personnel.
	Quels sont les coûts ?	Cela comprend les honoraires de formation et le coût de l'éloignement d'un membre du personnel par rapport à ses tâches habituelles pendant la période de formation.
	Les bénéfices vont-ils dépasser les coûts ?	Cela sera habituellement une question de jugement.
	Cette personne est-elle la bonne ?	Réfléchissez à l'impact sur le travail de l'organisation et l'engagement, le rôle et la durée du contrat de la personne. S'est-elle engagée à appliquer et à partager son apprentissage ?
	Est-ce que maintenant est le bon moment ?	Réfléchissez à la charge de travail et aux priorités pour la personne et pour l'organisation.
	Est-ce la meilleure méthode ?	Réfléchissez aux diverses options.
RESSOURCES	Y a-t-il des ressources disponibles ?	
	La formation peut-elle être financée à titre externe ?	

ÉTAPE 3 Identifier les options de perfectionnement

- Quand un supérieur hiérarchique et un membre du personnel sont convenus d'un objectif de perfectionnement, l'étape suivante consiste à réfléchir aux options disponibles. Réfléchissez à la façon dont le membre du personnel aime apprendre : apprend-il mieux en faisant ou en lisant ? Aime-t-il apprendre par lui-même ou en parlant à quelqu'un d'autre ?
- Prévoyez toute une série de moyens pour aider la personne à apprendre.
- Réfléchissez aux ressources disponibles, comme le temps, l'argent et la compétence. Le lieu déterminera aussi les options qui pourraient être choisies.
- Pensez aux opportunités offertes au membre du personnel de partager son apprentissage et de l'appliquer dans son travail. L'apprentissage est rapidement perdu s'il n'est pas partagé et utilisé.

Nous donnons souvent trop de poids aux stages de formation. La plus grande partie de ce que nous apprenons en tant qu'adultes est appris en faisant ou en expérimentant, en lisant ou en observant quelqu'un d'autre au travail. La formation formelle ne joue qu'un petit rôle dans l'apprentissage. En fait, il se pourrait que nous n'apprenions que très peu dans le cadre d'une formation, à moins que celle-ci n'intervienne au bon moment, qu'elle soit au bon niveau et qu'elle réponde à nos besoins spécifiques. Nous avons également besoin d'opportunités d'appliquer notre apprentissage après le stage.

Le tableau ci-dessous énonce une série de méthodes qui pourraient être utilisées pour perfectionner le personnel.

Option d'apprentissage	Description
APPRENDRE AUPRÈS DES AUTRES	
Apprendre auprès d'un collègue	Une autre personne dans l'équipe ou dans l'organisation pourrait posséder les connaissances, les compétences ou l'expérience nécessaires.
Observation	L'observation consiste à regarder quelqu'un faire son travail dans le but d'apprendre. Un membre du personnel pourrait observer quelqu'un d'un grade plus élevé ou une personne assumant le même rôle. L'observation pourrait avoir lieu pendant deux heures, une journée, une semaine ou plus longtemps. Il est important de prendre des notes au cours de l'observation et de se réserver du temps pour discuter les observations avec la personne qui était observée.
Visite d'échange	Il est souvent utile de visiter un autre projet ou une autre organisation. Pour tirer le meilleur parti d'une telle visite, il est important d'avoir des objectifs clairs et de communiquer vos attentes à votre hôte. Réservez du temps à la réflexion sur l'apprentissage pendant et après la visite et dressez un plan d'action pour appliquer l'apprentissage.
Mentorat	Le mentorat est le processus d'apprentissage auprès d'une personne plus compétente ou plus expérimentée. Le mentor encourage, conseille et se lie d'amitié avec une personne moins compétente ou moins expérimentée en la rencontrant régulièrement, par exemple, pendant une heure toutes les deux semaines. Il est important de fixer des objectifs et de convenir ce qui sera discuté au cours des réunions. À chaque réunion, le mentor pourrait demander : que s'est-il passé cette semaine ? Qu'as-tu appris ? Que feras-tu différemment la prochaine fois ?

Suite du tableau à la page suivante

Suite

Option d'apprentissage	Description
Encadrement	L'encadrement consiste à aider un membre du personnel à améliorer sa performance en lui posant des questions plutôt qu'en lui disant ce qu'il faut faire. Celui qui encadre encourage la personne à trouver sa propre solution et la soutient dans cette démarche. Les supérieurs hiérarchiques devraient viser à encadrer leur personnel. Dans certaines circonstances, il peut être utile d'employer une personne extérieure à l'organisation pour assurer cet encadrement.
Groupes d'apprentissage internes	Les membres du personnel peuvent apprendre les uns auprès des autres dans le cadre d'un groupe. Les groupes devraient convenir l'objet de la réunion, la fréquence des réunions et la façon dont ils utiliseront le groupe pour soutenir leur apprentissage. Les groupes d'apprentissage peuvent être utilisés pour explorer ensemble un sujet particulier, partager leur apprentissage, répondre mutuellement à leurs questions ou pour apprendre auprès d'experts externes. Il n'est pas nécessaire que les groupes se rencontrent en personne : certains groupes communiquent par courrier électronique ou utilisent l'Internet.
Faire partie d'un réseau externe	Il y a de nombreux réseaux externes différents dont le personnel pourrait faire partie pour partager son apprentissage et sa compétence. Pour trouver les réseaux appropriés dans la zone locale, interrogez les autres organisations ou faites une recherche sur l'Internet.
Appartenance à une association professionnelle	L'appartenance à une association professionnelle offre souvent des opportunités de perfectionnement.
APPRENTISSAGE D'APRÈS L'EXPÉRIENCE	
Délégation d'un projet spécial	La délégation consiste à transmettre la responsabilité de quelque chose à un autre membre du personnel. Les responsables délèguent souvent des responsabilités aux personnes de leur équipe. La délégation devrait être vue comme un moyen de perfectionner les personnes tout comme une manière, pour le supérieur hiérarchique, de gagner du temps. Bien que le supérieur conserve la responsabilité du résultat final, la délégation offre au membre du personnel une occasion d'utiliser son initiative, de perfectionner ses compétences et d'acquérir de l'expérience. Il est important que le supérieur : <ul style="list-style-type: none"> ■ définisse et explique la tâche (les objectifs, les normes, les compétences et les ressources nécessaires) ■ détermine clairement les décisions que le membre du personnel peut ou ne peut pas prendre ■ convienne d'une date pour faire le bilan de l'avancement ■ encourage la responsabilisation et laisse le membre du personnel résoudre tous problèmes quelconques, en assurant un encadrement si nécessaire ■ récompense et loue les progrès et la réussite de la réalisation.
Détachement dans un autre rôle	Détacher quelqu'un vers un autre rôle au sein ou à l'extérieur de l'organisation offre une puissante opportunité de perfectionnement. Réfléchissez aux aspects suivants : <ul style="list-style-type: none"> ■ combien de temps durera le détachement ? ■ qui peut couvrir le rôle de la personne concernée ? (est-ce également une opportunité de perfectionnement ?) ■ comment utiliserons-nous les nouvelles connaissances, expérience et compétences de la personne quand elle reviendra ?

Suite du tableau à la page suivante

Suite

Option d'apprentissage	Description
APPRENDRE EN LISANT, EN FAISANT DES RECHERCHES ET EN ÉTUDIANT	
Livres et journaux	Faire des recherches et lire sont de bons moyens d'accumuler des connaissances sur un sujet particulier, d'en savoir plus sur la bonne pratique et d'apprendre à partir de ce que d'autres font dans un domaine spécifique.
Internet	De nombreuses informations sont désormais disponibles sur l'Internet. Cela peut être une source de renseignements à faible prix et fiable, mais rappelez-vous que n'importe qui peut poster des informations sur l'Internet, donc leur qualité sera variable. Beaucoup d'organisations bien connues publient des documents utiles sur leurs sites web, comme des rapports, des conseils, des ressources de formation, des articles et des études de cas.
Qualifications formelles	Si quelqu'un veut étudier pour obtenir une qualification formelle, vérifiez toujours que : <ul style="list-style-type: none"> ■ la norme d'enseignement dans l'institution concernée est élevée ■ la qualification est pertinente pour le besoin identifié ■ le membre du personnel peut faire cadrer son temps d'étude avec les exigences de son rôle ■ le matériel concerné est disponible, par exemple : un ordinateur, un accès à l'Internet, une messagerie électronique fiable ou un accès à un lecteur de DVD ou de cassettes vidéo.
APPRENTISSAGE PAR LA FORMATION	
Utilisation de formateurs internes	Souvent, un membre du personnel aura une compétence en formation. Assurez-vous que le formateur comprend pourquoi on lui demande de dispenser une formation et quels sont les objectifs du stage. Faites en sorte qu'il utilise les techniques de formation appropriées.
Engagement d'un formateur extérieur à l'organisation	S'il y a un besoin de formation spécifique, ou beaucoup de personnel qui a besoin de la même formation, il pourrait valoir la peine d'engager un formateur extérieur à l'organisation. Il est essentiel de : <ul style="list-style-type: none"> ■ recueillir des références ■ s'assurer que le formateur comprend les besoins de formation et les objectifs du stage ■ s'assurer qu'il existe un contrat écrit pour les services fournis.
Suivre des stages externes	La formation en externe sera habituellement disponible au niveau local ou national. Les organismes de formation existent pour vendre de la formation, il est donc important de s'assurer que le stage sera rentable. Avant qu'une personne ne suive un stage, réfléchissez aux aspects suivants : <ul style="list-style-type: none"> ■ Est-ce le bon stage ? Quels sont les objectifs ? Sont-ils pertinents ? Comment la formation sera-t-elle dispensée ? Son style encouragera-t-il l'apprentissage ? Le stage est-il au niveau adéquat ? Est-ce la bonne personne à envoyer en stage ? ■ Même si le stage est offert gratuitement, il est important d'examiner soigneusement la formation car l'organisation investit dans cette dernière le temps de son personnel. ■ Après tout stage de formation, les supérieurs hiérarchiques devraient toujours aider les membres du personnel à appliquer leur apprentissage. Il relève de la bonne pratique d'élaborer un plan d'action à l'issue du stage.

EXEMPLE

Philippe a besoin d'améliorer ses compétences en langue anglaise pour assumer son nouveau rôle. Après avoir parlé à son supérieur hiérarchique, il a convenu un objectif de perfectionnement pour les six mois à venir :

Améliorer mon anglais écrit afin de pouvoir communiquer clairement avec les bailleurs de fonds anglais par courriel dans six mois.

Philippe aime apprendre en lisant. Il aime pouvoir travailler à son propre rythme mais il a réalisé qu'il avait besoin d'un certain retour d'information pour savoir s'il s'améliorait. Avec son supérieur hiérarchique, il a convenu les options suivantes :

- Philippe travaillera seul sur un cours de grammaire anglaise offert sur l'Internet. Il fera cela pendant ses heures de loisir.
- Philippe passera une heure par semaine au travail à lire des rapports anglais publiés sur l'Internet et qui sont pertinents pour son rôle.
- Philippe passera une heure par semaine au travail avec un autre membre du personnel qui parle couramment anglais. Ce membre du personnel fournira un retour d'information et fera des remarques sur les courriels que Philippe rédige en anglais.

RÉFLEXION

- Pensez à quelque chose que vous avez appris récemment : comment l'avez-vous appris ?
- Quelles méthodes d'apprentissage utilisons-nous dans notre organisation en ce moment ?
- Quelles sont les méthodes que nous pourrions utiliser plus ?

ÉTAPE 4 Planification

Un plan de perfectionnement est un outil utile pour trois raisons principales :

- Il permet à une personne d'enregistrer les objectifs et de suivre les progrès.
- Il fournit une base pour les conversations entre un supérieur hiérarchique et un membre du personnel sur le perfectionnement.
- Il permet à un supérieur hiérarchique d'avoir un aperçu des besoins de perfectionnement dans l'équipe ou à travers toute une organisation de façon à pouvoir répartir les ressources efficacement.

Un plan de perfectionnement devrait contenir :

- les objectifs de perfectionnement
- les activités d'apprentissage prévues
- le coût de ces activités
- le temps requis
- les défis éventuels et la façon de les relever
- qui est responsable de quoi.

Il est utile qu'une personne ait un aperçu des besoins et priorités de perfectionnement dans une organisation. Cela signifie que les opportunités d'apprentissage peuvent être coordonnées pour le personnel qui a des besoins de perfectionnement similaires et que les priorités stratégiques sont prises en compte. Il est donc utile que les supérieurs hiérarchiques envoient une copie des plans de perfectionnement des membres de leur équipe à cette personne.

ÉTAPE 5 Mettre le plan en œuvre

Chaque membre du personnel devrait être responsabilisé à l'égard de son plan de perfectionnement. Il incombe à sa responsabilité de le mettre en œuvre avec le soutien de son supérieur hiérarchique. Ce dernier devrait faire le bilan des plans de perfectionnement avec chaque membre du personnel tous les six mois.

Exemple de plan de perfectionnement

Nom					
Rôle					
Supérieur hiérarchique					
Date					
Objectifs de perfectionnement	Activités de perfectionnement	Coût	Responsabilité et soutien	Date limite	Remarques faites au cours du bilan
Signature du supérieur hiérarchique				Date	
Signature du membre du personnel				Date	

ÉTAPE 6 Réviser l'apprentissage et le mettre en pratique

Il est important de s'assurer que le personnel retient ce qui a été appris. Voici quelques conseils pour favoriser cela :

ENCOURAGEZ LE PERSONNEL À APPLIQUER SON APPRENTISSAGE dès que possible de façon qu'il ne l'oublie pas.

FAITES LE BILAN DE L'ACTIVITÉ D'APPRENTISSAGE AVEC LE MEMBRE DU PERSONNEL EN LUI DEMANDANT :

- Qu'avez-vous appris ?
- Que voulez-vous faire de façon différente en conséquence de cet apprentissage ?
- Avez-vous atteint vos objectifs ?
- Que devez-vous faire maintenant ?

EN TANT QUE SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE, RÉFLÉCHISSEZ AU SUCCÈS DE L'ACTIVITÉ D'APPRENTISSAGE en appréciant si la capacité du membre du personnel s'est améliorée dans le domaine concerné. En cas de doute quelconque, réfléchissez aux points suivants :

- Le besoin a-t-il été évalué correctement ?
- L'option appropriée a-t-elle été choisie ?
- Qu'est-ce qui devrait être fait différemment la prochaine fois ?

ÉTAPE 7 Partager l'apprentissage avec les autres

Les organisations devraient encourager les membres du personnel à partager leur apprentissage. C'est une manière importante de tirer le meilleur parti de cet apprentissage. Et cela aide également à renforcer ce qui a été appris. Quelques idées sur la façon de procéder à ce partage sont énumérées ci-dessous.

- Invitez le personnel à une réunion d'apprentissage mensuelle et offrez-lui l'opportunité de partager son propre apprentissage.
- Encouragez les membres du personnel assumant des rôles similaires à se réunir régulièrement pour partager leurs apprentissages.
- Incluez le partage de l'apprentissage dans le cadre régulier des réunions d'équipe.
- Chaque semaine, commencez une journée par une session de 30 minutes pour partager les apprentissages. À chaque fois, demandez à un membre différent de l'équipe de diriger cette session.
- Encouragez le personnel à mettre ce qu'il a appris par écrit et à l'envoyer par courrier électronique aux autres personnes qui pourraient être intéressées.
- Si l'organisation a un site Intranet, créez une zone d'apprentissage où le personnel peut partager son apprentissage.

RÉFLEXION

- Comment notre organisation voit-elle son personnel ? Offre-t-on aux membres du personnel des opportunités de perfectionnement ? Les bénévoles reçoivent-ils des opportunités de perfectionnement ?
- Quels processus pourrait-on mettre en place pour encourager le perfectionnement du personnel ?

Ressources et contacts

Le code de bonne pratique de « People in Aid »

Le code de « People in Aid » est un outil destiné à aider les organisations à améliorer leur gestion des ressources humaines et à renforcer leur capacité de remplir leur mission. Ce code a été élaboré en réponse aux questions de ressources humaines affectant les organisations qui travaillent dans le domaine de l'aide humanitaire et du développement.

Le principe directeur est que les gens sont au cœur de l'accomplissement de la mission des organisations. Les gens qui travaillent pour une organisation méritent le respect et une bonne gestion. L'efficacité et le succès d'une organisation dépendent des contributions de tout le personnel et des bénévoles.

- 1 **Stratégie pour les ressources humaines** Une stratégie pour les ressources humaines s'inscrit au centre de la stratégie d'une organisation. Le succès d'une organisation dépend du fait que le personnel comprend le rôle qu'il joue dans la réalisation des objectifs de l'organisation.
- 2 **Politiques et pratiques relatives au personnel** Les politiques relatives aux ressources humaines devraient être efficaces, équitables et transparentes. Ces politiques doivent permettre aux organisations de parvenir à la fois à l'efficacité dans leur travail et à une bonne qualité de vie professionnelle pour leur personnel.
- 3 **Gérer les personnes** Une bonne qualité de soutien, de gestion et de direction du personnel est un élément clé de l'efficacité d'une organisation. Les politiques, procédures et formations concernant la gestion des ressources humaines donnent aux responsables les outils nécessaires pour préparer et soutenir le personnel dans la tenue efficace de son rôle, pour développer son potentiel ainsi que pour encourager et reconnaître une bonne performance.
- 4 **Consultation et communication** L'élaboration, la mise en œuvre et le suivi efficaces des politiques et pratiques relatives aux ressources humaines reposent sur une consultation et une communication appropriées avec les personnes qui travaillent pour une organisation.
- 5 **Recrutement et sélection** Les politiques et les pratiques devraient viser à attirer et à sélectionner une main d'œuvre diverse possédant les compétences et aptitudes nécessaires pour répondre aux exigences d'une organisation.
- 6 **Apprentissage, formation et perfectionnement** Des opportunités de formation, de perfectionnement et d'apprentissage pertinentes sont importantes pour aider le personnel à travailler efficacement et de manière professionnelle. La capacité d'une organisation à atteindre ses buts et ses objectifs est nettement renforcée par un investissement dans l'apprentissage.
- 7 **Santé, sécurité et sûreté** La sûreté, la bonne santé et la sécurité du personnel sont une responsabilité primordiale pour une organisation. Les organisations ont le devoir de veiller au bien-être physique et émotionnel de leur personnel avant, pendant et à la fin de son emploi.

En appliquant ce code, les organisations montrent aux diverses parties prenantes la qualité de leur gestion des ressources humaines. Par exemple :

- Le personnel et les bénévoles reconnaîtront les efforts que fait l'organisation pour améliorer le soutien et la gestion qui leur sont accordés.
- Le personnel et les bénévoles potentiels verront l'organisation comme un employeur de choix.
- Les bailleurs de fonds verront les signes d'un engagement à l'égard du renforcement des capacités et des systèmes internes pour améliorer la qualité des secours délivrés.
- Les personnes démunies auront l'assurance que leurs besoins sont satisfaits par un personnel compétent et soutenu.

Pour obtenir des informations plus détaillées sur le code, des renseignements sur la façon de devenir membre de People in Aid ou pour obtenir une reconnaissance pour la mise en œuvre du code, consultez le site web www.peopleinaid.org ou envoyez un courriel à info@peopleinaid.org.

Protection de l'enfance

Il relève de la bonne pratique de demander une enquête de police sur le personnel et les bénévoles avant qu'ils ne travaillent directement avec des enfants. Ils devraient aussi recevoir des informations sur la protection de l'enfance au cours de leur stage d'introduction dans l'organisation. Il incombe à la responsabilité de chacun de minimiser les risques encourus par les enfants, par soi-même et par l'organisation. La maltraitance est généralement décrite dans ces grandes catégories :

- **Physique**, par exemple : frapper, secouer, jeter, empoisonner, brûler, noyer ou étouffer.
- **Sexuelle**, par exemple : forcer un enfant à être le témoin d'une activité de nature sexuelle ou à y participer, ou faire qu'un enfant soit tenté d'agir de la sorte. Cela comprend aussi l'utilisation d'un langage associé à des questions sexuelles.
- **Négligence**, par exemple : manquer de satisfaire les besoins physiques et psychologiques de base d'un enfant, comme : ne pas nourrir un enfant, ne pas l'habiller ou ne pas le protéger contre les dangers.
- **Émotionnel**, par exemple : une maltraitance émotionnelle persistante qui provoque une atteinte au développement émotionnel de l'enfant, comme : dire à un enfant qu'il ne vaut rien, qu'on ne l'aime pas et qu'il n'est pas à sa place, ce qui le rend craintif et sujet à l'exploitation ou à la corruption.

Il est utile de rédiger un règlement sur la protection de l'enfance qui fixe les normes de comportement acceptables de la part du personnel et des bénévoles. Ce règlement fournirait également des conseils sur la façon de se protéger soi-même et de protéger les enfants et l'organisation ; de même, il indiquerait aussi comment gérer les questions de protection de l'enfance quand les enfants les soulèvent.

Conseils clé

- 1 Soyez visible par d'autres personnes quand vous travaillez avec des enfants, à chaque fois que cela est possible.
- 2 Respectez les limites des enfants et tenez vos distances.
- 3 Soyez conscient des situations qui pourraient présenter des risques et gérez-les.
- 4 Prévoyez et organisez votre travail et le lieu de travail pour minimiser le risque.
- 5 Soyez ouvert. Créez et maintenez une attitude non-défensive et une culture ouverte dans le cadre desquelles les problèmes et préoccupations peuvent être discutés.
- 6 Créez une culture de responsabilisation mutuelle de façon à pouvoir contester tout comportement abusif éventuel.
- 7 Écoutez les enfants qui disent qu'ils ont été maltraités, réagissez calmement et faites en sorte qu'il y ait un soutien pour ces enfants, comme la fourniture de soins médicaux d'urgence si nécessaire.
- 8 Déclarez toute inquiétude dès que possible à ceux qui exercent une autorité de façon que la question puisse être portée à l'échelon suivant.
- 9 Cherchez à en savoir plus sur les lois et directives nationales sur la protection de l'enfance. Dans la plupart des pays, il est attendu des organisations qu'elles déclarent les allégations de maltraitance d'enfant à la police locale et aux services sociaux pour qu'ils puissent prendre des mesures supplémentaires à cet égard.

Sites web utiles

Droits des enfants
www.unicef.org/French/

Documents de formation publiés par « Keeping Children Safe »
www.keepingchildrensafe.org.uk

Conseils pour les églises / organisations chrétiennes
www.ccpas.co.uk

Le personnel dans le travail humanitaire
www.hapinternational.org

International Society for the Prevention of Child Abuse and Neglect
www.ispscan.org

Glossaire

Ce glossaire explique la signification de certains mots selon la manière dont ils sont utilisés dans ce livre.

appréciation	un bilan ou une évaluation de performance
au pro rata	proportionnellement
avantages sociaux	un aspect de la gestion des ressources humaines lié aux dispositions non-salariales en faveur du personnel, comme une assurance-maladie ou le congé payé
bouche-à-oreille	communication verbale
capacité	l'aptitude nécessaire pour faire quelque chose
cohérent	quand un principe est appliqué de façon égale à tout le personnel d'une organisation
commission	un petit déplacement quelque part pour faire quelque chose pour le compte de quelqu'un, comme délivrer un message ou acheter quelque chose
conduite	comportement personnel
conseil d'administration	un groupe de personnes assumant l'ensemble de la responsabilité pour une organisation
courtier en assurances	un agent qui vend des assurances
coutumier	habituel ou normal en un endroit particulier
curriculum vitae	un résumé des qualifications, des compétences et de l'expérience d'une personne
déduction	une somme d'argent qui est retirée du salaire d'un membre du personnel
déléguer	quand quelqu'un demande à une autre personne de faire quelque chose à sa place
détachement	le transfert temporaire d'un membre du personnel vers un rôle différent au sein de la même organisation ou dans une organisation différente
discriminer	traiter une personne différemment des autres, habituellement à cause d'un préjugé
encadrer	aider un membre du personnel à améliorer sa performance en posant des questions plutôt qu'en donnant des solutions
exceptions	éléments qui ne sont pas couverts par une disposition, comme une assurance
expatrié	un membre du personnel qui est citoyen d'un pays différent de celui dans lequel il travaille
faute grave	un comportement qui est inférieur aux normes morales ou professionnelles et qui est susceptible de mener à un renvoi
fiche de paie	un état imprimé indiquant la somme qui est payée à un employé
fournisseur de référence	quelqu'un à qui on demande de donner son avis sur le caractère, les compétences et l'expérience d'une personne qui présente sa candidature à un poste
grade	le niveau d'un poste selon les compétences requises, la responsabilité qu'assumera le membre du personnel et le degré auquel il représentera l'organisation
grief	un motif de plainte
intranet	un réseau informatique, similaire à l'Internet, auquel seul le personnel peut accéder

licencier	mettre fin à l'emploi de quelqu'un parce son rôle n'est plus nécessaire
litige	désaccord
mentor	une personne qui fournit des conseils et un soutien à ceux qui sont moins expérimentés
moral	le niveau de confiance ou d'optimisme ressenti par un groupe de personnes
paie	la somme d'argent totale à payer aux employés à un moment donné
passation de consignes	le transfert de responsabilité par un membre du personnel qui quitte son rôle au membre du personnel qui est nouveau dans ce rôle
période d'essai	une période de temps au début de l'emploi d'une personne pendant laquelle on évalue si elle convient au poste
période de préavis	la période de temps s'écoulant entre le moment où une personne ou une organisation notifie son souhait de mettre fin au contrat et la fin de ce contrat
plus proche parent	le parent le plus proche d'une personne, comme un époux/une épouse, un père ou une mère
politique/règlement	une série de règles ou de directives convenues qui décrivent comment une organisation traitera une situation spécifique
ponctuel	qui arrive à l'heure
poste vacant	un poste qui n'est pas pourvu
pratique	le processus par lequel on exécute une chose
procédure	une manière établie de faire quelque chose
procès-verbal	un enregistrement officiel de ce qui est dit ou convenu lors d'une réunion
processus	une série d'activités qui mènent à la réalisation d'un objectif particulier
recruter	employer un membre du personnel pour un poste particulier
redevabilité	une situation où l'on attend d'une personne ou d'une organisation qu'elle explique ses décisions et ses actions aux autres
référence	une déclaration sur le caractère, les compétences et l'expérience d'une personne, fournie à un employeur potentiel
renvoi	retirer à quelqu'un son emploi dans l'organisation
retour d'information	communiquer dans quelle mesure quelqu'un a bien fait ou mal fait quelque chose
retraite	quitter un poste volontairement ou lorsqu'on a atteint une limite d'âge maximum pour travailler fixée par le droit du travail local ou par l'organisation
salaire	une somme d'argent payée à un employé à intervalles réguliers en contrepartie de son travail pour l'organisation
sécurité	se rapporte à l'environnement de travail placé sous le contrôle de l'organisation
supérieur hiérarchique	un responsable qui est chargé d'un ou plusieurs membres du personnel
sûreté	se rapporte à l'environnement de travail échappant au contrôle de l'organisation
système	une combinaison de règlements et de pratiques
transparent	ouvert plutôt que secret. Dans une organisation, la transparence signifie que les employés peuvent connaître et comprendre pourquoi les décisions sont prises

Index

	Pages
Annonce	35, 39, 40–41, 44, 49, 50, 53
Appréciations	8, 62–68, 70, 72, 73
Assurance	21–23, 31
Avantages sociaux	8, 11, 17, 20–25, 32, 51, 56, 58
Bénévoles	5, 21, 25, 35, 36, 59, 68, 81, 84
Budget/ressources	8, 17, 22, 35, 71, 74–75, 76, 79
Cahier des charges du titulaire (du poste)	12, 36, 37–39, 40, 43, 45, 48
Catégories de personnel	20, 27, 28, 30, 33
Compétences	13–15, 36, 38, 40, 42, 43–44, 46, 49, 66, 69, 70, 71–73, 76–77
Congé	8, 20, 21, 23–24, 29, 32, 52, 56, 58
Connaissances	66, 68, 69, 70, 71–73, 76–78
Contrat de travail	8, 11, 19, 21, 23, 24, 27–30, 32, 33, 51, 52, 56, 58, 66
Description de poste	8, 12, 17, 20, 36–39, 40, 45, 53, 56, 61–62, 68
Dossier d'emploi	50–51, 53
Dossier du personnel	32, 35, 50, 52
Égalité des chances	32, 39, 41, 44
Entretiens	35, 36, 37, 40, 41, 43–49, 51, 52, 53
Étude biblique	11, 38, 41, 61, 69
Évaluation de poste	8, 12, 13–16, 19
Expérience	37–38, 43–46, 66, 70, 71–73, 76–77
Exposé de mission	8, 33, 55–57, 59, 70
Formulaire de demande	41–42, 43–45, 52, 53
Gestion de la performance	8, 32, 58, 61–68, 70, 71, 73
Grade/classement	8, 9, 11–20, 29, 35, 39
Guide à l'intention du personnel	8, 27, 29, 30–33, 51, 56, 58, 59

Loi	8, 17, 21, 22, 23–24, 27, 32, 33, 51, 52, 57, 84
Modalités et conditions	27–30, 51, 68
Objectifs (fixation)	56, 57, 61–62, 64, 66–67, 70, 72, 74, 76, 77, 78, 79, 80
Perfectionnement du personnel	8, 32, 58, 69–81
Période d’essai	28, 29, 32, 65–66, 68
Période /délai de préavis	28–29, 32
Plan de perfectionnement	66, 70, 79–80
Profil de poste	12, 13, 15, 17, 28, 30, 35, 36–39, 72
Procédures disciplinaires	8, 30, 31, 52, 58, 68
Protection de l’enfance	29, 32, 39, 40, 46, 50, 56, 58, 75, 84
Recrutement	8, 27, 32, 35–53
Références	35, 42, 45, 49–50, 52, 53, 78
Renvoi	28, 29, 32
Responsabilités (du poste)	13–15, 36–38, 56, 62, 77
Retraite	20–21, 23, 29, 33, 32
Salaire	8, 11, 12, 16–20, 21, 23, 27, 28, 29, 32, 39, 40, 51, 52
Santé	30, 31, 33, 42, 50, 56, 58, 75
Sécurité	29, 31, 32, 56, 58, 75
Service des ressources humaines	7, 13, 39, 45, 52, 70
Stage d’introduction	8, 33, 55, 56, 57–59, 70, 84
Stratégie	7, 30, 35, 53, 56, 57, 62, 69, 70
Structure de l’organisation	8, 9–10, 17, 30, 35, 56
Sûreté	31, 33, 56



tearfund

Gestion des ressources humaines

par Christine Williamson, Gary Colvin et Amy McDonald

Édité par Rachel Blackman

ISBN 978 1 904364 78 8

Publié par Tearfund

100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Royaume-Uni