

Définitions

Ressources humaines (RH)—personnes qui composent une organisation et qui assurent son bon fonctionnement. Ce terme est également utilisé pour décrire la fonction au sein d'une organisation chargée de la mise en place des politiques relatives à la gestion des employés.

Politiques des RH—ensemble des règles, valeurs ou des principes-guides qui définit la manière dont une organisation doit gérer les problèmes en matière de ressources humaines.

Procédures des RH—des mesures spécifiques et nécessaires pour mettre en œuvre une politique de RH.

Pratiques des RH—manière dont les politiques et les procédures sont réellement conçues et mises en œuvre.

Guide de l'employé (également appelé manuel de l'employé, guide des RH, manuel des RH ou manuel de politique du personnel)—guide écrit qui définit les politiques, les procédures, les conditions de travail et les aspirations comportementales d'un employeur qui régissent l'attitude des employés sur le lieu de travail. Il peut également contenir des informations sur l'historique de l'organisation, ses objectifs et ses engagements vis-à-vis des bénéficiaires et de la communauté.

Sujet : Ressources humaines

Ressources humaines : Mise en pratique des politiques

Q. Pourquoi élaborer un guide de l'employé ?

R. Le guide de l'employé constitue l'un des moyens de communication les plus importants entre votre organisation et vos employés. Bien que toutes les organisations possèdent des politiques et des procédures destinées à gérer les employés, ces dernières ne sont pas toujours mises sur papier et comprises de tout le monde. En consignnant les règles et les politiques de votre organisation dans un guide, vous permettez aux employés de savoir ce que l'organisation attend d'eux et ce qu'ils peuvent attendre de l'organisation en retour. Cela permet d'éviter toute confusion et il est plus facile de faire respecter les politiques, si nécessaire.

Dans un numéro précédent de *NGOConnect eNews*, le n° 31, nous avons abordé les réglementations du Gouvernement américain relatives aux ressources humaines (RH) que tous les bénéficiaires de l'USAID étaient tenus de respecter. Ce numéro donne une vision plus large des autres types de politiques et procédures qui doivent figurer dans votre guide de l'employé.

Éléments-clés d'un guide de l'employé

Il est rare de trouver deux guides de l'employé absolument identiques. Chaque organisation doit élaborer des politiques qui s'appliquent à ses propres opérations. Cependant, certaines politiques sont présentes dans tous les guides. Elles comprennent sans toutefois s'y limiter :

Introduction: Tous les guides de l'employé doivent débuter en expliquant la finalité de ce guide et la manière de l'utiliser. Il peut être utile de donner une définition de certains termes courants et d'inclure un organigramme.

Les **politiques en matière d'emploi**, notamment :

- Les **politiques et les procédures relatives au recrutement**—les règles concernant l'embauche, y compris la manière dont les descriptions de poste sont mises au point, les postes publiés, les candidats retenus et les offres faites, et quelle est la politique de l'organisation en matière d'embauche de proches.
- Les **catégories d'emplois**—les types d'emplois proposés par l'organisation comme les postes permanents (à temps plein et à temps réduit), les postes à temps partiel, les postes de consultant, un travail intérimaire ou autre et si ces types d'emploi ont droit ou non aux avantages sociaux complets ou partiels.

-suite page suivante-

Références

Numéro 31 de NGOConnect eNews – Les politiques en matière de ressources humaines

http://www.ngoconnect.net/c/document_library/get_file?p_l_id=17776&folderId=43508&name=DLFE-5170.pdf

The Essential NGO Guide to Managing Your USAID Award (Le guide essentiel des ONG pour gérer leur subvention USAID) :

<http://www.ngoconnect.net/resources/ngoguide>

Exemples de documents relatifs à la politique en matière de RH

<http://www.ngoconnect.net/resources/ngoguide>

- Les **conditions d'emploi**—les conditions auxquelles l'organisation adhère en matière de recrutement du personnel, y compris l'emploi « at will » (embauche sans contrat) et l'égalité des chances en matière d'emploi. Les conditions d'emploi peuvent également inclure, entre autres, des politiques sur le travail en dehors de l'organisation, sur les aménagements pour les personnes handicapées, sur les heures supplémentaires, les conflits d'intérêts et les licenciements.
- **Autres politiques en matière d'emploi**—conditions d'emploi supplémentaires comprenant sans toutefois s'y limiter des informations sur la période d'essai et la période d'introduction, les données personnelles et la gestion des dossiers du personnel.

Indemnité et avantages sociaux : Les organisations doivent clairement définir les politiques relatives aux indemnités et aux avantages sociaux de l'employé. Cela ne signifie pas que l'organisation doit inclure une grille des salaires dans le guide de l'employé, mais elle doit préciser ce à quoi les employés ont droit en termes d'indemnité et d'avantage social et la manière dont les promotions sont gérées. Exemples de politiques relatives aux indemnités et aux avantages sociaux :

- **Gestion des salaires**—informations sur la grille des salaires ou manière dont sont déterminés les salaires et les conditions d'augmentation.
- **Décompte du temps de travail et registre des salaires**—obligations en matière de décompte du temps de travail et de jours de paye.
- **Congés**—avantages sociaux liés aux congés payés ou aux congés sans solde, notamment les vacances, les repos, les congés de maladie, les congés pour décès, les congés sans solde, les congés maternité et paternité, les congés dans les foyers, les congés pour aller voter et pour fonctions de juré. Les législations nationales du travail sont généralement très explicites concernant les congés. Par conséquent, assurez-vous que vos politiques respectent la législation locale. Si votre organisation possède des bureaux dans différents pays, vous devez instaurer des politiques de congé différentes dans chaque pays afin de respecter les lois nationales.
- **Autres avantages sociaux**—types d'indemnités supplémentaires qu'une organisation peut offrir comme l'assurance santé ou l'indemnisation médicale, l'assurance contre les accidents du travail, les indemnités en cas de décès, les plans de retraite, les programmes de développement professionnel, les indemnités et les primes de départ, entre autres.

Conditions et heures de travail : Les politiques sur les conditions et les heures de travail définissent entre autres les horaires de travail, les horaires variables, les heures supplémentaires ainsi que l'utilisation des équipements de bureau et d'Internet, la sécurité, le transport, la télécommunication, les repas professionnels ou les divertissements offerts aux clients.

Comportement de l'employé et mesures disciplinaires : Les politiques relatives aux comportements de l'employé et aux mesures disciplinaires abordent une multitude de sujets comme la manière dont les employés sont censés s'habiller au travail ou la politique de l'organisation en matière de dénonciation d'abus. Les organisations intègrent également dans cette section leur politique relative au lieu de travail exempt de drogues, leur

-suite page suivante-

Pour plus d'informations

Retrouvez ce numéro ou d'autres numéros de cette eNewsletter sur www.NGOConnect.NET. Le site Web est un portail dynamique et interactif visant à rapprocher et à renforcer les Organisations non gouvernementales (ONG), les réseaux et les organisations de soutien des ONG à travers le monde.

Cette publication a été financée par l'Agence américaine de développement international, dans le cadre du Programme de partenaires compétents (CAP). Son contenu, géré par CAP, ne reflète pas nécessairement les opinions d'USAID ou du Gouvernement américain.

© Février 2011, FHI 360. Cette publication peut être photocopiée ou adaptée pour un usage non commercial sans autorisation préalable à condition que FHI 360, CAP, MSI et USAID soient mentionnés comme source.

CAPABLE
PARTNERS PROGRAM

politique de lutte contre le VIH/SIDA ou leur politique de protection des enfants. D'autres politiques importantes peuvent également figurer dans cette section comme celles relatives au harcèlement sexuel, à la corruption ou aux pots-de-vin, à l'assiduité et à la ponctualité, à la résolution des problèmes ainsi qu'aux procédures disciplinaires

Conseil pratique : Mettre en place davantage de politiques et de procédures n'est pas toujours la solution. Créez un guide qui soit suffisamment complet pour répondre à vos besoins, pour protéger votre organisation, guider et protéger votre personnel, mais pas trop vaste, afin qu'il ne devienne pas inutilisable, ou pas trop enferré dans des procédures détaillées qui risquent de peser trop lourdement sur le personnel, leur faisant ainsi ressentir que l'organisation ne fait pas confiance en leur jugement.

Mettre la politique en pratique

La manière dont les politiques sont mises en pratique est également importante. En ce qui concerne l'élaboration et la mise en pratique de la politique des RH, il faut s'efforcer de trouver le juste équilibre entre ce qui est satisfaisant et durable pour l'organisation et ce qui convient aux employés. Avoir un responsable des RH qualifié qui comprend ses responsabilités est essentiel.

Même si votre organisation n'a pas les moyens de payer un responsable des RH à temps plein, assurez-vous que votre personnel soit suffisamment formé pour gérer efficacement vos politiques et vos procédures en matière de ressources humaines.

Six étapes pour mettre en œuvre efficacement des politiques de RH

1. **Impliquer** : Impliquez le personnel et donnez-lui l'occasion de s'exprimer lors de l'élaboration des politiques de RH en lui demandant son avis.
2. **Diffuser** : Imprimez le guide de l'employé et distribuez-le à l'ensemble du personnel ; placez des exemplaires du guide au centre du bureau et/ou envoyez-les sur les ordinateurs auxquels le personnel a facilement accès.
3. **Informé** : Informez par écrit le personnel des changements majeurs apportés à la politique ; affichez les mises à jour sur un panneau d'affichage central.
4. **Orienter** : Insérez une vue d'ensemble des politiques et des procédures RH dans les processus d'orientation des employés et continuez à informer le personnel en effectuant des suivis.
5. **Exiger la signature des déclarations** : Exigez de votre personnel qu'il signe une déclaration confirmant qu'il a reçu et étudié le guide de l'employé et qu'il a eu la possibilité de poser des questions sur les politiques et les procédures relatives au personnel
6. **Être ouvert aux changements** : Une politique semble parfois convenir en théorie mais une fois mise en pratique, elle ne fonctionne pas ; de même, parfois la conception de la politique est bonne mais sa mise en œuvre ne l'est pas. Évaluez périodiquement vos politiques, procédures et pratiques afin de déterminer si elles sont respectées et utiles. Écoutez les réclamations du personnel et prenez-les au sérieux. N'ayez pas peur de modifier ou d'ajuster une politique, une procédure ou une pratique si elle ne fonctionne pas.