ENVIRONMENTAL AND PEACE NETWORK IN AFRICA (EPENA)

13b AVENUE DE LA RESIDENCE, COMMUNE IBANDA, VILLE DE BUKAVU, RDC
E-mail: executivedirector@epena.org
Web site : https://epena.org
Ressources humaines: ressources-humaines@epena.org
Gestion des plaintes : plaintes@epena.org
Contacts : (+243) 991 830 560 et WhatshApp: (+243) 851 060 601
Contacts Dakar et France : +221 78 751 35 24 / +33 659 15 25 92

POLITIQUE DE GESTION ET DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES



Avril 2024

0. PRESENTATION

Environmental and Peace Network in Africa (EPENA) est une organisation sans but lucratif, travaille pour contribuer à faire de la femme une référence incontournable en matière du développement personnel, social, et professionnel ; améliorer la santé des enfants et promouvoir l'amélioration des vies humaines en générale. Nous fournissons aux enfants et femmes vivant dans les zones touchées par la guerre et les conflits un soutien psychosocial, une éducation et une protection vitale.

I. INTRODUCTION

L'importance accordée aujourd'hui par les organisations au management des Ressources Humaines est relativement récente. Parmi les mutations opérées par la révolution industrielle, la dimension humaine au sein des entreprises occupe sans nul doute une place de choix en vue de répondre aux nombreux problèmes sociaux et humains auxquels elles étaient confrontées. Le chef d'entreprise n'est plus en mesure de gérer seul l'ensemble du personnel qui lui est alloué. Ainsi a émergé lentement dans la première moitié du XXème siècle la fonction « personnel » qui s'est professionnalisée dans la seconde moitié, devenant « fonction RH » et reconnue comme un facteur Face à des activités de plus en plus complexes et variées, la fonction RH se professionnalise et permet à l'entreprise de s'adapter aux années de crise ; en effet courant 1990-2000, l'importance stratégique de la qualité du Management des Ressources Humaines a permis de mieux la valoriser. Les nouveaux professionnels de la Gestion des Ressources Humaines sont associés aux réflexions de la direction générale et le manager des RH, membre éminent du comité de direction. Le personnel est désormais une Ressource à valoriser.

Aujourd'hui, il existe un profond renouvellement des approches et des pratiques dans les grands domaines de la GRH. Pour contribuer efficacement à la création de valeur, la fonction RH devient un partenaire stratégique, acteur du changement, champion de la mobilisation et expert administratif. Elle est d'autant plus importante dans le renforcement des ONG (Organisations Non Gouvernementales) lesquelles connaissent souvent de nombreuses difficultés: dépendance extérieure, compétences parfois limitées et difficulté d'adaptation. Il s'agit donc de mettre en place à l'EPENA une politique RH proactive, mêlant à la fois la prise en compte de chacun en tant que personne, et une visée stratégique des résultats à atteindre ; de rester compétitif grâce à une meilleure politique de gestion de ressources humaines et partant, de rétention du personnel expérimenté au sein de l'EPENA , de contribuer à rendre les structures décentralisées de l'EPENA assez performantes à travers une meilleure gestion de leurs ressources humaines .

Cette politique est donc un outils précieux qui permet de communiquer la sur la façon de gérer les ressources humaines d'EPENA dans le respect de de la législation ; il permet en outre de garantir une protection contre les plaintes du personnel, de soutenir la transparence et le traitement équitable du personnel et la transparence, d'aider la Direction Nationale à prendre des décisions cohérentes, uniformes et prévisibles, de protéger les agents et l'organisation des 4 pressions dues à l'opportunisme, etc. Enfin, elle constitue une référence pour l'ensemble du réseau d'EPENA.

Les éléments de politique de gestion des ressources humaines sont déclinés en seize (16) points ainsi qu'il suit :

- Code de bonne conduite
- Gestion des emplois
- Gestion des compétences
- Gestion des effectifs
- Recrutement
- Accueil et intégration
- Rémunération
- Gestion administrative du personnel
- Sécurité au travail et ergonomie
- Evaluation des performances
- Formation
- Carrière et développement
- Motivation et rétention du personnel

- Sanctions disciplinaires

Ces points doivent être appuyés par des outils et des procédures. Il convient de souligner que EPENA les adapter à selon les réalités.

1. Code de bonne conduite

EPENA dispose d'un code de bonne conduite signé par tout agent. Il est en harmonie avec la culture organisationnelle et prend en compte les valeurs suivantes :

- le respect de la dignité de la personne humaine ;
- la solidarité et le partage ;
- le service ; - la subsidiarité et le partenariat ;
- la compassion ; - l'espérance ;
- l'égalité ;
- la justice ;
- l'intendance.

EPENA fait obligation à ses salariés, prestataires de service, stagiaires, bénévoles[1] , volontaires[2] , etc. de signer et de respecter le code de bonne conduite. Tous les stagiaires, prestataires de service d'EPENA devront signer respectivement un contrat de stage et un contrat de prestation de service fixant les règles de collaboration. Il en est de même pour les volontaires et bénévoles qui devront signer une fiche d'adhésion de volontariat ou de bénévolat intégrant une parfaitement connaissance de leurs droits et devoirs. Le volontariat ou bénévolat peut être lié à une mission ponctuelle ou non.

Les activités devant accompagner le code de bonne conduite sont :

- la diffusion du code ;
- la socialisation du personnel : apprendre aux agents les comportements à adopter
- l'audit du code de bonne conduite axé autour des trois niveaux ci-après :
    - audit de conformité ;
    - audit d'efficacité et d'efficience ;
    - audit stratégique.

L'audit peut être réalisé par un consultant ou par les cadres en interne

2. GESTION DES EMPLOIS

La gestion des emplois s'articule autour des points suivants :

i. L'organigramme existant : l'organigramme est établi et régulièrement actualisé ;
ii. Le référentiel des postes : sur la base de l'organigramme, le référentiel des postes présente de façon exhaustive tous les postes utiles à la réalisation de la mission d'EPENA .
iii. La description des postes : tous les postes identifiés sont décrits.
iv. Le cadre organique : Le Service des Ressources Humaines élabore le cadre organisation pour maîtriser les effectifs et la masse salariale
v. Cahier des charges : Le Service des Ressources Humaines établit par poste ou employé un cahier des charges qui devient un document contractuel entre l'employé et EPENA .

[1] Le volontariat est un don de soi, librement consenti et gratuit.
[2] 5 Le volontariat est un engagement formel pour une durée limitée à plein temps ; le volontaire n'est pas salarié mais perçoit une indemnité.

vi. Evaluation et classification : tous les postes doivent régulièrement évalués (pesée des postes), puis classés par catégorie.
vii. Application des dispositions réglementaires relatives à la classification des postes viii. Analyse prospective des postes : pour suivre l'évolution ou la transformation du contenu des postes, il est nécessaire de mettre en place la gestion prévisionnelle des postes.

3. GESTION DES COMPETENCES

Dans la suite logique de la description des postes, la Coordination d'EPENA a opté pour la gestion des compétences en six (6) points

i. Sur la base des postes décrits, il est établi par poste le profil requis.
ii. Le référentiel des compétences requises pour EPENA est établi.
iii. La Coordination décide d'évaluer la performance de chaque agent. De ce fait, le système d'évaluation des performances est mis en place.
iv. Développement des compétences par la formation : dans l'optique de l'adéquation profil/poste, la Coordination a décidé d'accompagner chaque employé (e) dans le développement de ses compétences et de son employabilité. Ainsi, elle a opté pour l'élaboration et l'application d'un plan de formation qui devient un outil d'accompagnement de la stratégie d'EPENA.
v. Gestion de la polyvalence : La Coordination a opté pour la gestion de la polyvalence sur deux registres à savoir :
   a. la polyvalence par la formation pour permettre la mobilité entre les projets et les postes,
   b. la détection et la surveillance des surqualifications source de frustration. Ainsi la Coordination décide de stimuler et d'entretenir le goût du défi et du challenge au niveau des cadres méritants.
vi. détection et la surveillance des surqualifications source de frustration. Ainsi la Coordination décide de stimuler et d'entretenir le goût du défi et du challenge au niveau des cadres méritants.

4. GESTION DES EFFECTIFS

Les options sont résumées en cinq (5) axes, à savoir :

- L'identification et la définition des différents types d'effectifs ;
- l'analyse de la structure de l'effectif ;
- l'analyse quantitative et qualitative des effectifs ;
- la gestion prévisionnelle des effectifs ;
- la définition et le calcul des ratios pertinents.

i. Types d'effectifs et structure

Effectif inscrit	L'effectif inscrit regroupe, quelle que soit la nature du contrat de travail, tous les salariés inscrits au registre du personnel.
Effectif permanent	L'effectif permanent se compose des salariés titulaires d'un contrat de travail à durée indéterminée, inscrits à l'effectif pendant toute l'année considérée.
Effectif des projets	L'effectif du personnel des projets.
Effectif spécifique au fonctionnement	L'effectif spécifique au fonctionnement de CARITAS distingué de L'effectif des projets.
Effectif suivant le contrat	l'effectif des agents en contrat à durée indéterminé. L'effectif des agents en contrat à durée déterminée.

Effectif non compté dans le personnel	L'effectif des bénévoles L'effectif des volontaires L'effectif des prestataires de service
Effectif fiscal	L'effectif fiscal regroupe ceux qui ont figuré peu ou prou (plus ou moins) à l'effectif et qui, de ce fait ont perçu une rémunération au titre de l'exercice.
Effectif théorique / effectif inscrit	Toute personne est comptée « 1 » quel que soit son temps d'occupation.
Effectif instantané	C'est l'effectif mesuré à une date donnée généralement en fin du mois.
Calcul de quelques ratios	
Ratios	Effectif moyen Structure et répartition des effectifs (indicateurs structurels) accompagnée de la pyramide des âges Taux des cadres Taux d'encadrement Taux de féminisation Taux d'absence Taux de roukement

ii. Analyse quantitative et qualitative

Le Service des Ressources Humaines a pour mission de disposer des informations quantitatives et qualitatives sur les effectifs afin de faciliter la prise de certaines décisions.

Quelques données utiles à la connaissance quantitative :

- structure des pyramides des âges par catégorie ;
- structure des effectifs par catégorie ;
- effectif suivant l'ancienneté ;
- variation des contrats, etc.

Quelques données utiles à la connaissance qualitative :

- effectif par niveau de qualification ;
- effectif suivant les compétences.

iii. Gestion prévisionnelle des effectifs

La Direction est dans l'obligation de maîtriser les effectifs. La gestion des effectifs est à concilier avec le cadre organique et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

iv. Quelques ratios

Age moyen = Somme des âges /Effectif moyen

$$\text{Effectif moyen annuel} = \frac{\text{Somme des effectifs mensuels}}{12}$$

$$\text{Taux de croissance annuel} \quad \frac{\text{Effectif (n+1)} - \text{effectif (n)}}{\text{Effectif n}}$$

- **Ratios des mouvements (tous les mouvements du personnel)**

Ratio de mouvements bruts = (Entrées + sorties) / Effectif moyen
Taux de renouvellement net = Entrées sur une période / Sorties sur la période

- **Ratios structurels suivant les catégories C, M, E (cadre, maîtrise, exécutant)**

$$\frac{\text{Effectif des Cadres (catégorie}}{\text{Effectif Total}}$$

$$\frac{\text{Effectif des Cadres (catégorie}}{\text{Effectif maîtrise (catégorie}}$$

5. RECRUTEMENT

Les principales options sont résumées dans le tableau suivant.

<table>
<tr><td rowspan="5">Types du recrutement et des recruteurs</td><td colspan="2">Recrutement interne : candidats internes</td></tr>
<tr><td colspan="2">Recrutement externe : candidats externes</td></tr>
<tr><td colspan="2">Recrutement interne et externe : candidats internes et externes</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Recruteurs</td><td>Recruteurs (ressources humaines externes)</td></tr>
<tr><td>Recruteurs (ressources humaines internes et externes)</td></tr>
<tr><td colspan="3">Description de la procédure de recrutement</td></tr>
<tr><td colspan="3">Description de la procédure d’intégration</td></tr>
<tr><td colspan="3">Définition du budget du recrutement</td></tr>
<tr><td colspan="3">Audit de recrutement et de l’intégration (audit de conformité, audit d’efficacité, audit stratégique)</td></tr>
</table>

Procédure de recrutement

La procédure comprend les étapes suivantes:

- L’expression du besoin
- la définition du poste ;
- la description du profil;
- l’identification des sources de recrutement ;
- la mise en place des moyens de recrutement ;
- la campagne de recrutement ;
- la présélection ;
- la sélection ;
- la décision d’embauche ;
- l’accueil, l’intégration et l’adaptation.

6. ACCUEIL ET INTEGRATION

Les options relatives à l’accueil et l’intégration sont résumées dans le tableau.

<table>
<tr><td>Elaborer les Outils liés aux procédures d’adéquation</td><td>Pack d’accueil / Guide d’accueil et d’immersion</td></tr>
<tr><td>Elaborer le Processus d’accueil et d’immersion</td><td>Formaliser le processus</td></tr>
<tr><td rowspan="7">Mécanismes d’accueil et d’intégration</td><td>Rencontre d’intégration</td></tr>
<tr><td>Immersion en situation de travail</td></tr>
<tr><td>Programme de formation/Séminaire</td></tr>
<tr><td>Evaluation des performances et degré d’adéquation au poste</td></tr>
<tr><td>Reconnaissance et valorisation du mérite</td></tr>
<tr><td>Présentation des opportunités d’évolution</td></tr>
<tr><td>Socialisation</td></tr>
</table>

	Orientation formelle /Orientation informelle Visite guidée Accueil et formalités
	Documents de travail
	Code de conduite Règlement intérieur Procédures de sanction Obligations de l'employé Obligations d'EPENA Informations relatives aux règles et procédures

7. REMUNERATION

Critères de la rémunération directe	Qualification
	Poste
Critères de la rémunération variable	Performance : résultats, compétences (primes)
Salaire de base	Grille salariale
Accessoires (des choix à préciser)/ Motivation	– Gratification x – Déplacement /transport x – Allocation et aide familiale x – Divers prêts x – Indemnités de responsabilité x
Facteur susceptible de faire varier la rémunération	Ancienneté – Augmentation de 5% deux années d'ancienneté – Augmentation de 2.5% du salaire par année de services supplémentaires jusqu'à la 25e année incluse
Audit de rémunération (audit de conformité, audit d'efficacité, audit stratégique)	

L'employé est rémunéré sur la base de la grille salariale qui tient compte du poste, de la qualification, des compétences, de l'ancienneté, etc.

Selon les particularités du poste, l'employé pourra bénéficier des accessoires de salaire. Pour ce faire, la rémunération comprend le salaire de base et quelques accessoires.

C'est le salaire de base qui est officiellement retenu de commun accord avec l'employé. EPENA prendre en charge la part patronale ; il est imputé à l'employé à la source, la charge sociale pour raison de sa cotisation à la CNSS de même que l'impôt sur salaire. Tous ces éléments se retrouvent sur le bulletin de paie de l'employé.

8. GESTION ADMINISTRATIVE DU PERSONNEL

L'administration du personnel couvre plusieurs domaines, à savoir :

- le respect des obligations légales (code du travail, convention collective) ;
- le paiement des traitements, salaires, cotisations ;
- la gestion du temps : divers congés, absences, permissions ;
- la gestion des contrats ;
- la gestion des maladies professionnelles ;
- les indicateurs du tableau de bord social, etc.

- **Catégories de documents utilisés**

Les documents utilisés en gestion administrative sont :

- les dossiers individuels qui rassemblent les informations obtenues sur les collaborateurs et collaboratrices ;
- les fiches de salaire qui contiennent les informations relatives aux rapports financiers entre l'employé et EPENA : salaire de base, indemnités, etc.) ;
- les documents reflétant la situation juridique du monde du travail ;
- le tableau de bord social constitué d'indicateurs (structure du personnel, rémunération, durée du travail, conditions de travail, hygiène et sécurité, ratios, etc.) ; - le manuel de procédures administratives applicables au personnel.

- **Dossier individuel**

Ce dossier est constitué des éléments suivants:

- les fiches de paie (Une copie de la fiche de paie sur lesquels sont constatées les changements de salaires) ;
- Le contrat de travail
- l'acte de naissance ;
- les copies légalisées des diplômes ;
- les informations sur la situation matrimoniale ;
- le curriculum vitae ;
- le formulaire de candidature du salarié ;
- le contrat de travail ;
- le descriptif de son poste ;
- le relevé de congés et des fiches de présence ;
- le bilan de ses évaluations ;
- les décisions relatives aux évolutions (avancement, promotion) ;
- les correspondances envoyées par l'entreprise au salarié, etc.

9. SECURITE AU TRAVAIL ET ERGONOMIE

La Direction d'EPENA se soucie de la qualité de l'environnement physique de travail.

A cet effet, les principales options s'énoncent ainsi qu'il suit :

- le respect des normes : environnement physique et les facteurs de travail (éclairage, ambiance acoustique, qualité de l'air, partage de l'espace avec autrui) ;
- l'aménagement de l'espace de travail ;
- l'évaluation de l'environnement de travail ;

Cette orientation vise à supprimer ou à limiter certains effets nuisibles du travail sur l'être humain et sur son environnement. EPENA installera chaque agent (qui n'est pas sur le terrain) dans un bureau aéré doté d'une ergonomie appréciable. Les locaux permettent aussi une évacuation rapide en cas d'urgence.

10. EVALUATION DES PERFORMANCES

Tout agent d'EPENA a l'obligation de fournir des prestations de qualité à son poste. Il doit être régulièrement. Dans cette optique, la Direction a opté pour un simple d'appréciation des performances individuelles.

Les principales options sont résumées dans le tableau :

<table>
<tr><td colspan="2">Elaboration de l'Ethique d'évaluation des performances</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Choix des types d'évaluation, construire et appliquer des outils simples adaptés aux réalités de EPENA</td><td>Auto-évaluation (ok)</td></tr>
<tr><td>Evaluation par supérieur hiérarchique (ok)</td></tr>
<tr><td colspan="2">Définition des critères / indicateurs de performance</td></tr>
<tr><td colspan="2">Articulation des plans emploi - compétence – carrière (évolution)
• Elaboration du référentiel des compétences
• Description des postes et des profils
• Mise en place des cahiers de charges</td></tr>
<tr><td colspan="2">Audit d'évaluation des performances</td></tr>
</table>

Progressivement d'autres types d'évaluation selon mis en application. Il s'agit :

- de l'évaluation en situation de travail ;
- de l'évaluation 360°, 540° ;
- du bilan de compétences et la validation des acquis expérientiels.

11. FORMATION

Le développement des compétences par la formation s'articule autour des points décrits dans le tableau.

Axes de formation de Caritas : - gestion des projets ; - mobilisation communautaire ; - communication.
Bénéficiaires de la formation : agents, bénévoles, Caritas.
Décideurs de la formation : Directeur national, la Direction Administrative et Financière et le Service des Ressources Humaines.

L'évolution envisagée est résumée ainsi qu'il suit :

Articulation formation, évaluation des performances et évolution professionnelle	
Elaboration du plan de formation	Réalisation du diagnostic
	Traduire les informations liées aux compétences en actions de formation
	Catégoriser et prioriser les formations
	Elaborer le budget de formation
	Etablir le programme par année
Diffusion du plan de formation (communication auprès du personnel)	
Définition du mécanisme de suivi de l'exécution du plan de formation	
Définition des modalités d'exécution du plan de formation	
Exécution et évaluation du plan de formation et des actions de formation	
Analyse des effets des formations	
Evaluation et audit du plan de formation	

12. CARRIERE ET DEVELOPPEMENT

La gestion des carrières articule la plupart des pratiques de gestion des ressources humaines. Considérant les éléments de politique développés, la nouvelle approche de gestion des carrières s'articulera autour des points suivants :

▪ Gestion des emplois ▪ Gestion des compétences ▪ Evaluation des performances ▪ Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	
Installation de l'instance de gestion des carrières et définition de sa mission	
Réalisation du plan évolution	Formalisation des types de mobilité (avancement, promotion)
	Formalisation des échelles et des échelons par catégorie professionnelle
	Mise en place des passerelles

	Elaboration des critères d'évolution
Audit de la gestion des carrières	

13. MOTIVATION ET RETENTION DU PERSONNEL

La Direction de Caritas a décidé de fidéliser ses agents. Dans cette perspective, sa politique de gestion des ressources humaines se veut convaincante et motivante. L'approche de rétention du personnel s'articule autour des options résumées dans le tableau.

Application rigoureuse du code de bonne conduite	
Réalisation de l'adéquation entre les besoins individuels (projets professionnels) et le projet d'EPENA	
Harmonisation de la vie professionnelle et de la vie privée	
Rémunération	Mise en place des incitations salariales
Application des motifs d'implication	Adoption d'un style de management participatif
Application des motifs psychosociaux	Climat favorable de travail, Supérieur hiérarchique exemplaire
Application des motifs professionnels	Postes riches en activités, activités moins routinières, augmentation du potentiel formatif des postes, etc.
Considération aux travailleurs	Prime au mérite, lettre de félicitation ou d'encouragement, etc.
Réalisation des enquêtes de satisfaction	
Audit des pratiques de fidélisation	

14. SANCTIONS DISCIPLINAIRES

Documents d'EPENA	▪ Code de bonne conduite ▪ personnel /règlement intérieur ▪ Qualification des fautes : faute lourde, faute grave, faute légère, etc. ▪ Procédure de sanction disciplinaire
Cadre juridique étatique	▪ Code du Travail ▪ Convention Collective Générale du Travail

ANALYSE DE LA DEVIANCE

1- Rechercher les fautes dans les documents de référence :

- Code du travail.
- Convention collective générale du travail.
- Code de bonne conduite
- Règlement intérieur /Statut du personnel.

2- **Analyser la validité de la faute.**

- Lire les documents, identifier et interpréter les articles relatifs aux fautes identifiées.
- Appréciation de la gravité des faits : faute légère, faute lourde, faute grave

3- **Appliquer la procédure de sanction disciplinaire.**