

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.*

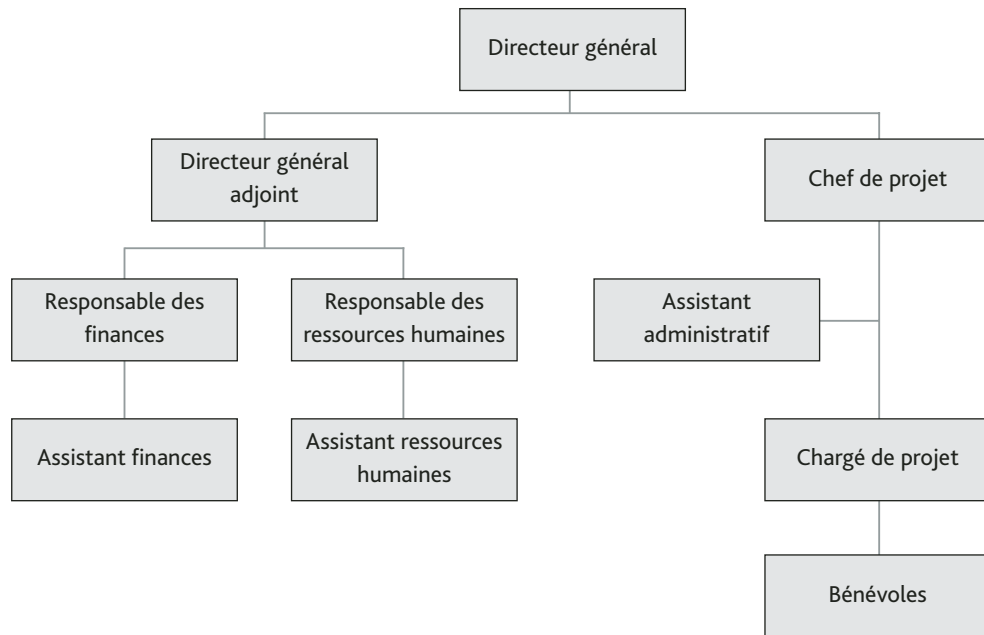
LES VALEURS font référence à ce que représente l'organisation. Elles influencent la façon dont l'organisation agit et lui donnent son identité. Les valeurs rendent souvent une organisation différente des autres organisations qui traitent la même question. En voici quelques exemples : *l'engagement à 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 ?