

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 ?