



Code de bonne pratique

*dans la gestion et le
soutien du personnel
humanitaire*

Ce Code de
bonne pratique
de People In Aid
(2003) remplace
l'édition
originale publiée
en 1997

Principes et Indicateurs

Introduction

Le Code de Bonne Pratique de People In Aid est devenu la norme reconnue pour la gestion des ressources humaines dans le secteur humanitaire et de développement. Répondant au besoin identifié pendant toute la première moitié des années 90 par de nombreuses ONG, le Code se situe au cœur des efforts sectoriels déployés pour améliorer la qualité, l'efficacité et la responsabilisation chez les ONG, quelles soient internationales ou nationales.

Le Code est issu du constat que le personnel n'était pas aussi bien géré et soutenu qu'il pourrait l'être, et qu'en fait il devrait l'être. Ce Code, initialement un Code de Pratiques Exemplaires (1997), était une réaction sectorielle aux déficits identifiés dans la gestion des ressources humaines par les employés et les volontaires. Son utilisation aide une organisation à améliorer sa performance dans des domaines comme l'appui, la gestion, la récompense, la préparation, la formation, la motivation et bien d'autres domaines encore. Le Code en soi reflète la conviction que le personnel est un élément incontournable de la réalisation de programmes efficaces et la réponse aux besoins de millions de gens dans le monde.

Le Code est un cadre de travail complet qui englobe toutes les pistes de réflexion qu'une ONG doit aborder pour améliorer la qualité de ses ressources humaines. Les principes servent fréquemment de base à l'élaboration des manuels internes, et le Principe Directeur à articuler un énoncé en matière de ressources humaines et même une déclaration stratégique organisationnelle. Plusieurs agences se servent des indicateurs pour faire un audit interne de leurs politiques

et pratiques. Beaucoup d'agences se sont engagées à mettre en œuvre le Code à l'aide d'un processus de vérification (voir page 9) qui débouche sur l'attribution d'une marque de qualité qui les distingue de leurs pairs.

Le Code est une norme, et non pas un cadre de normes. Il revient à chaque agence de décider de la meilleure démarche pour répondre à un besoin identifié, que ce soit la clarification d'une politique ou l'amélioration des pratiques gestionnaires. People In Aid offre de nombreux autres services en plus de ceux offerts pour aider les agences qui veulent mettre en œuvre le Code, qui ont tous comme objectif de conférer aux organisations les moyens d'améliorer dans une démarche permanente leur performance. People In Aid représente un centre nodal – parmi les nombreuses ressources que nous offrons, figurent des modèles de politiques, des manuels, des directives pratiques, des ateliers de travail, des conférences, des réunions de réseautage et des travaux de recherche. Ces ressources, s'inspirant des bonnes pratiques sectorielles et de celles de tous nos membres, permettent de se faire une idée plus précise des domaines de gestion RH évoqués par le Code. Votre agence peut accéder gratuitement à certaines de ces ressources à www.peopleinaid.org ou bénéficier d'une multitude d'informations et d'avantages en se joignant à notre réseau www.peopleinaid.org/joinus



Jonathan Potter,
Executive Director

People In Aid

Code de Bonne Pratique

Principe Directeur *Les personnes sont essentielles pour la réalisation de notre mission*

Principe 1

Stratégie relative aux ressources humaines

Les ressources humaines font partie intégrante de nos plans stratégiques et opérationnels.

Principe 2

Politiques générales et pratiques en matière de personnel

Nos politiques générales en matière de ressources humaines visent à être efficaces, justes et transparentes.

Principe 3

La gestion des personnes

La qualité du soutien, de la gestion et du leadership de notre personnel est essentielle à notre efficacité.

Principe 4

Consultation et communication

Le dialogue avec notre personnel sur les questions susceptibles d'affecter son travail améliore la qualité et l'efficacité de nos politiques générales et de nos pratiques.

Principe 5

Recrutement et sélection

Nos politiques générales et pratiques visent à attirer et à sélectionner une main-d'oeuvre diverse dotée des compétences et capacités nécessaires pour répondre à nos exigences.

Principe 6

Apprentissage, formation et développement

L'apprentissage, la formation et le développement du personnel sont encouragés dans l'ensemble de l'organisation.

Principe 7

Santé, sûreté et sécurité

La sécurité, la santé et la sûreté de notre personnel constituent une responsabilité primordiale pour notre organisation.

Principe Un

Stratégie relative aux ressources humaines

Les ressources humaines font partie intégrante de nos plans stratégiques et opérationnels.

Notre stratégie en matière de ressources humaines est au coeur de notre stratégie organisationnelle. Notre stratégie en matière de ressources humaines est une stratégie à long terme qui englobe toutes les parties de l'organisation.

Indicateurs

- 1** Notre stratégie organisationnelle ou plan d'activité exprime explicitement notre appréciation du personnel pour sa contribution aux objectifs organisationnels et opérationnels.
- 2** La stratégie organisationnelle assigne des ressources humaines et financières suffisantes aux efforts en vue d'atteindre les objectifs de la stratégie relative aux ressources humaines.
- 3** Les plans opérationnels et les budgets visent à refléter complètement nos responsabilités pour ce qui est de la gestion, du soutien, du développement et du bien-être du personnel. Le suivi de ces plans et budgets intervient dans les améliorations nécessaires éventuelles.
- 4** Notre stratégie en matière de ressources humaines reflète notre engagement à promouvoir l'inclusivité et la diversité.

Principe Deux

Politiques générales et pratiques en matière de personnel

Nos politiques générales en matière de ressources humaines visent à être efficaces, justes et transparentes.

Nous reconnaissons que nos politiques générales doivent nous permettre d'assurer l'efficacité dans notre travail et une bonne qualité de vie au travail pour notre personnel. Nous ne cherchons pas à satisfaire seulement les exigences minimales légales, professionnelles ou des bailleurs de fonds.

Indicateurs

- 1** Les politiques et les pratiques relatives à l'emploi des membres du personnel sont exposées par écrit et font l'objet d'un suivi et de révisions, en particulier lorsque des changements significatifs ont lieu dans le cadre légal ou le contexte de travail.
- 2** Les politiques et les pratiques que nous mettons en oeuvre sont cohérentes dans leur application à tous les membres du personnel excepté lorsqu'il faut prendre en compte les dispositions légales appropriées et les normes culturelles.
- 3** Les membres du personnel sont familiarisés avec les politiques et les pratiques qui les concernent.
- 4** On fournit des conseils appropriés aux responsables de manière à leur donner les moyens leur permettant de mettre en oeuvre les politiques de façon efficace.
- 5** Les récompenses et avantages pour chaque rôle sont clairement identifiés et appliqués de manière juste et cohérente.
- 6** Les politiques et les pratiques sont suivies pour déterminer la mesure dans laquelle elles satisfont:
 - les buts de l'organisation et des programmes;
 - les considérations raisonnables d'efficacité, d'équité et de transparence.

Principe Trois

La gestion des personnes

La qualité du soutien, de la gestion et du leadership de notre personnel est essentielle à notre efficacité.

Les membres de notre personnel ont le droit d'attendre d'être gérés d'une façon qui les prépare à effectuer leur travail de manière à ce que nous puissions, tous ensemble, accomplir notre mission. Nos politiques générales en matière de gestion, nos procédures et nos formations donnent les moyens à nos responsables de préparer et soutenir les membres du personnel pour qu'ils puissent s'acquitter de leurs rôles respectifs efficacement, de développer leur potentiel et d'encourager et reconnaître les bonnes performances.

Indicateurs

- 1** Une formation, un soutien et des ressources appropriés sont offerts aux responsables pour qu'ils puissent s'acquitter de leurs responsabilités. Le leadership fait partie de cette formation.
- 2** Les membres du personnel disposent d'objectifs de travail et de normes relatives aux performances clairs, savent de qui ils relèvent et quel soutien de gestion ils recevront. Il existe un mécanisme conçu pour examiner les performances du personnel et tous les membres du personnel le comprennent bien.
- 3** Au moment d'évaluer les performances, les responsables adhéreront aux procédures et aux valeurs de l'organisation.
- 4** Tous les membres du personnel ont connaissance des procédures disciplinaires et relatives aux doléances.

Principe Quatre

Consultation et communication

Le dialogue avec notre personnel sur les questions susceptibles d'affecter son travail améliore la qualité et l'efficacité de nos politiques générales et de nos pratiques.

Nous reconnaissons que le développement, la mise en oeuvre et le suivi efficaces des politiques et pratiques relatives aux ressources humaines dépendent d'une consultation et d'une communication appropriées avec les personnes qui travaillent pour nous. Nous visons à inclure tous les membres du personnel, salariés ou sous contrat, ainsi que les volontaires, dans ce processus.

Indicateurs

1 Les membres du personnel sont informés et consultés de manière adéquate lorsque nous développons ou révisons les politiques ou pratiques relatives aux ressources humaines qui les concernent.

2 Les responsables et les membres du personnel comprennent la portée de la consultation et la manière d'y participer, individuellement ou collectivement.

Principe Cinq

Recrutement et sélection

Nos politiques générales et pratiques visent à attirer et à sélectionner une main-d'oeuvre diverse dotée des compétences et capacités nécessaires pour répondre à nos exigences.

Notre processus de recrutement et de sélection donne aux candidats des informations sur notre agence. La façon dont nous recrutons et sélectionnons notre personnel influence considérablement son efficacité au moment de réaliser nos objectifs.

Indicateurs

- 1** Des politiques et procédures écrites décrivent la manière dont les membres du personnel sont recrutés et sélectionnés pour occuper des postes au sein de notre organisation.
- 2** Les méthodes de recrutement visent à attirer l'ensemble le plus large possible de candidats qualifiés.
- 3** Notre processus de sélection est juste, transparent et cohérent afin de veiller à ce que la personne la plus appropriée soit nommée.
- 4** Une documentation appropriée est maintenue et des réponses sont données aux candidats concernant leur sélection ou non-sélection aux postes. Nous présentons un "feedback" au besoin.
- 5** L'efficacité et l'équité de nos procédures de recrutement et de sélection font l'objet d'un suivi.

Principe Six

Apprentissage, formation et développement

L'apprentissage, la formation et le développement du personnel sont encouragés dans l'ensemble de l'organisation.

Nous reconnaissons l'importance d'occasions appropriées de formation, de développement et d'apprentissage, aussi bien sur le plan personnel que sur le plan professionnel, pour aider le personnel à travailler de façon efficace et professionnelle. Nous visons à insuffler à l'organisation une culture de l'apprentissage de manière à ce que nous et les membres de notre personnel puissions échanger ce que nous apprenons et nous développer ensemble.

Indicateurs

- 1** Un stage d'accueil et d'orientation adéquat et un briefing spécifique à chaque rôle sont proposés à tous les membres du personnel.
- 2** Des politiques générales écrites décrivent les occasions de formation, de développement et d'apprentissage que les membres du personnel peuvent attendre de l'organisation.
- 3** Les plans et les budgets présentent de façon explicite les dispositions en matière de formation. Une formation appropriée est proposée à tous les membres du personnel.
- 4** Les responsables savent comment évaluer les besoins des membres du personnel en matière d'apprentissage pour pouvoir proposer un développement individuel. Lorsque c'est approprié, la formation et le développement seront liés à des qualifications externes.
- 5** Les méthodes que nous avons mises en place pour suivre l'apprentissage et la formation permettent de veiller à ce que l'organisation apprenne elle aussi. Elles suivent également l'efficacité de l'apprentissage et de la formation par rapport à la réalisation des buts de l'organisation et des programmes d'une part, et aux attentes d'équité et de transparence émanant du personnel d'autre part.

Principe Sept

Santé, sûreté et sécurité

La sécurité, la santé et la sûreté de notre personnel constituent une responsabilité primordiale pour notre organisation.

Nous reconnaissons que le travail des agences d'aide humanitaire et de développement exerce souvent une pression intense sur les membres du personnel dans des conditions complexes et risquées. Nous avons l'obligation de veiller au bien-être physique et émotionnel de notre personnel avant, pendant et à la fin de leur période de collaboration avec notre organisation.

Indicateurs

- 1** Les membres du personnel peuvent consulter des politiques générales écrites concernant la sûreté, la santé individuelle, les soins et le soutien, la santé et la sécurité au travail.
- 2** Les plans de programmes comportent une évaluation écrite des risques relatifs à la sécurité, aux déplacements et à la santé spécifiques au pays ou à la région, qui sont révisés à intervalles appropriés.
- 3** Avant d'entreprendre une mission internationale, tous les membres du personnel font l'objet d'une visite médicale. De plus, ils reçoivent, ainsi que les personnes à charge qui les accompagnent, un briefing verbal et écrit sur tous les risques présents dans le rôle qu'ils vont entreprendre, et les mesures en place pour atténuer ces risques, y compris l'assurance. Les obligations des agences et les responsabilités individuelles concernant les risques possibles sont communiquées clairement.
- 4** Les plans relatifs à la sécurité, y compris les procédures d'évacuation, sont examinés régulièrement.
- 5** Les blessures, les maladies, et les accidents mortels ou non survenant durant le travail sont consignés, et ils font l'objet d'un suivi pour contribuer à évaluer et réduire les risques futurs pour le personnel.
- 6** Les plans de travail ne requièrent pas plus d'heures de travail que celles qui sont stipulées dans le contrat de travail de chaque employé. Les périodes de vacances et de congés, basées sur les politiques écrites, sont obligatoires.
- 7** Tous les membres du personnel font l'objet d'un entretien de fin de mission (debriefing) ou de sortie à la fin de chaque contrat ou mission. Les visites médicales, l'assistance socio-psychologique personnelle et les conseils professionnels sont disponibles. Les responsables suivent une formation pour veiller à ce que ces services soient fournis.
- 8** Dans le cas des membres du personnel figurant sur les listes pour les situations d'urgence, les responsables doivent veiller à ce que les visites médicales, les immunisations et les procédures permettant d'obtenir les prophylaxies correctes et autres fournitures essentielles soient organisées largement à l'avance.

La mise en œuvre du Code de People In Aid

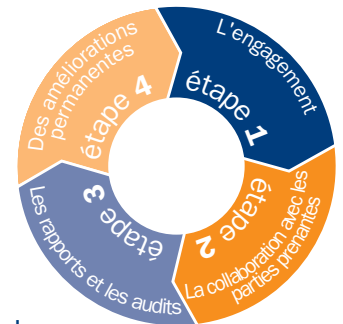
Le Code de Bonne Pratique de People In Aid est un outil de gestion reconnu sur le plan international qui permet aux organisations d'améliorer leur gestion des ressources humaines.

Il peut être utilisé dans votre organisation pour:

- Faire le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre de la politique qui gouverne actuellement la gestion de vos ressources humaines
- Identifier à quel niveau vous pouvez faire des améliorations
- Démontrer aux principales parties prenantes que vos ressources humaines sont centrales à la réalisation de votre mission.

La mise en œuvre du Code de People In Aid repose sur une démarche d'audit social. Il y a une reconnaissance officielle de la part de People In Aid à l'égard des agences qui se sont formellement engagées à mettre en œuvre le Code. People In Aid a un processus d'assurance indépendant pour évaluer la mise en œuvre du Code, qui vérifie que les agences "se conforment au Code de People In Aid".

La démarche de mise en œuvre est un cycle permanent qui comprend quatre stades:



L'engagement, qui consiste à déterminer la portée de la mise en œuvre; à planifier l'examen des pratiques organisationnelles; à assurer l'engagement de la direction et à consolider les ressources adéquates pour toute la durée de la mise en œuvre.

La collaboration avec les parties prenantes, qui consiste à faire le point sur les pratiques organisationnelles, à consulter les parties prenantes en vue d'identifier les principaux problèmes, à étudier les conclusions et à élaborer un plan d'action. Les principes et les indicateurs du Code de People In Aid fournissent un cadre de dialogue, d'examen et d'analyse à partir duquel sont établies les cibles d'améliorations.

Les rapports et les audits, entailing the preparation of a full report on how the organisation has performed against the Code and an action plan, which acts as the basis for an independent external audit, and ultimately, verification by People In Aid.

Des améliorations permanentes, avec la mise en œuvre par l'organisation de son plan d'action, le suivi des achèvements par rapport aux objectifs, et la continuation du processus d'audit social conformément au cycle d'audit.

A propos de People In Aid

People In Aid est un réseau mondial regroupant des agences humanitaires et de développement. Nous aidons les organisations qui ont pour but de soulager la pauvreté et les souffrances à améliorer leur impact par le biais d'une meilleure gestion de leurs employés et volontaires.

Le Code de Bonne Pratique de People In Aid pour la gestion et l'appui du personnel humanitaire est un des outils parmi tant d'autres que People In Aid met à la disposition des agences qui veulent améliorer la gestion de leurs ressources humaines.

Que fait People In Aid ?

People In Aid représente un centre nodal pour le réseautage, l'apprentissage et les échanges d'informations sur la gestion des ressources humaines. Au nombre de nos ressources les plus populaires, il faut relever:

- Des manuels pratiques dans des domaines politiques incontournables comme la santé et la sécurité, le briefing et le débriefing, le développement du personnel.
- Des politiques directrices dans des domaines clé comme la sécurité, les codes de conduite, et le repos et la détente.
- Des ateliers de travail sur des questions RH d'actualités pour le secteur, tels la stratégie des RH, la gestion de la performance, et l'apprentissage et le développement.
- Une newsletter trimestrielle traitant des principales questions sectorielles.
- Des travaux de recherche sur des thèmes comme l'embauche, la rétention, les indemnités et les prestations du personnel.

- Des réunions de groupe d'intérêt spécial sur les questions et les priorités touchant aux ressources humaines, par exemple les évaluations comparatives, le VIH/SIDA sur le lieu de travail, le développement du personnel national.
- Un appui pour les membres qui mettent en œuvre le Code.
- Un Centre de Ressources et un réseau d'informations.

L'éventail des ressources que nous mettons à votre disposition ne cesse de s'agrandir – visitez notre site internet pour consulter les plus récentes informations à ce sujet.

Les membres de People In Aid

People In Aid a plusieurs catégories de membres, et nous leur offrons de nombreux avantages tels des remises importantes sur l'achat de nos publications, sur les frais de participation à nos ateliers de travail et les informations et l'appui que nous fournissons sur les questions RH préoccupantes et pour la mise en œuvre du Code de Bonne Pratique.

Pour un complément d'information:

info@peopleinaid.org
www.peopleinaid.org