

# GUIDE D'APPUI À LA STRUCTURATION ASSOCIATIVE

MINI-GUIDE RESSOURCES HUMAINES



ÉDITION  
2022  
**2**





## Mini- guide

Dans ce mini-guide, vous trouverez  
la rubrique



**RH** RESSOURCES HUMAINES

---

CETTE RUBRIQUE FAIT PARTIE  
DU GUIDE COMPLET D'APPUI À LA STRUCTURATION ASSOCIATIVE  
QUE VOUS POUVEZ RETROUVER VIA LE LIEN SUIVANT :

[WWW.PLATEFORME-ELSA.ORG](http://WWW.PLATEFORME-ELSA.ORG)

---

# A propos de la Plateforme ELSA

Créée en 2002, la Plateforme ELSA (Ensemble Luttons contre le Sida en Afrique) est un réseau associatif de lutte contre le VIH/sida et pour les droits et la santé sexuelle et reproductive (DSSR) en Afrique francophone.

Aujourd'hui, la Plateforme ELSA est au carrefour de quatre associations françaises (les "membres") : SIDACTION, SOLTHIS, le PLANNING FAMILIAL et SOLIDARITÉ SIDA et d'un réseau plus large composé des associations d'Afrique francophone (les "partenaires") avec qui les membres travaillent. L'objectif est double : servir d'espace de concertation et mieux coordonner les soutiens aux associations partenaires africaines.

La Plateforme ELSA permet à ce réseau de disposer :

- D'un centre de ressources en ligne, accessible à toutes et à tous
- De formations, appuis et missions personnalisés
- D'un espace d'échange, de coordination et de mutualisation avec et auprès des acteurs et actrices du réseau associatif

Depuis bientôt 20 ans, les principes généraux d'intervention de la Plateforme ELSA demeurent :

- La co-construction des savoirs
- La production collective d'outils pratiques
- La capitalisation et la diffusion des "bonnes pratiques"
- L'autonomisation des partenaires, via le renforcement de compétences

[www.plateforme-elsa.org](http://www.plateforme-elsa.org)    [info@plateforme-elsa.org](mailto:info@plateforme-elsa.org)

**Coordination** : Myriam BENHAMOU, responsable des programmes de renforcement de compétences (Plateforme ELSA)

**Rédaction** : Wendmalda Patrick KABORE, consultant indépendant

**Contributions à la rédaction** : Arsene ADIFFON, directeur exécutif (RACINES), Mélanie BRISARD, chargée de communication (Plateforme ELSA), Floriane GUENARD, chargée de communication (Plateforme ELSA), Charles LIMAZIE, chargé des relations partenariales (Action Contre Sida) et chargé de suivi évaluation (CNLS), Laïla LOSTE, coordinatrice (Plateforme ELSA), Bertrand MEGBLETHO, consultant en communication et mobilisation de ressources et fondateur (MEBERT&ASSOCIES), Aude PAULMIER, coordinatrice des programmes d'appui technique (SOLIDARITÉ SIDA), Hubal PFUMTCHUM, co-founder (Oversee Advising Group), Annabelle PRINGAULT, adjointe à la direction des programmes (SOLIDARITÉ SIDA) et membre du Comité exécutif (Plateforme ELSA), Anaïs SAINT-GAL, chargée de plaidoyer des programmes internationaux (SIDACTION), Anne SUSSET, coordinatrice des programmes internationaux (SIDACTION).

Nous adressons nos remerciements les plus sincères aux équipes des associations partenaires africaines qui ont partagé et mutualisé leurs outils pour ce guide.

100% Mamans	Association Tunisienne de Lutte contre les MST et le sida (ATL)
Action Contre le Sida (ACS)	Association Tunisienne de prévention sensibilisation Positive (ATP +)
Action santé pour Tous (AST)	Avenir Positif
AFIA Santé	BOKK YAKAAR
Afrique-Arc-En-Ciel (AAEC)	Center for the Right to Health (CRH)
Aides Médicales et Charité (AMC)	Centre Solidarité Action Sociale (Centre SAS)
AINGA/AIDES	CeRADIS
Al-Shebab	Colibri
Alternative Côte d'Ivoire (ACI)	Conscience et Vie (COVIE)
Alternatives Cameroun (ACM)	DAYANA SO
ANLCDI	Espoir vie Togo (EVT)
ARCAD santé PLUS	Fondation espoir Guinée (FEG)
ASFEGMASSI	Fraternité Médicale Guinée (FMG)
Association Burkinabè de Solidarité (ABS)	Horizons Femmes
Association de Liaison Universelle pour le Bien-être des enfants et des jeunes (ALUBJ)	ITPC MENA
Association de Lutte contre le Sida (ALCS)	Lafia Matassa
Association des Femmes Actives contre le Sida - Horizon (AFAS Horizon)	Le JADE – Pour la Vie
Association des Femmes Actives et Solidaires (AFASO)	MAÏA
Association des Gestionnaires pour le Développement (AGD)	Maison des Enfants et des Jeunes de Bafou (MEJ)
Association des Jeunes pour le Développement PASTEEF (AJD PASTEEF)	Mieux Vivre avec le Sida (MVS)
Association Dispensaire Trottoir (ADT)	Mouvement Malgache pour le Planning Familial (MMPF)
Association Djenandoum Naasson (ADN)	Prévention Information Lutte contre le Sida (PILS)
Association Dounia Solidarité + (ADS)	RACINES
Association Espoir pour demain (AED)	Renaissance Santé Bouaké (RSB)
Association Hasnouna de Soutien aux Usagers de Drogues (AHSUD)	RENASAGE
Association KénéDougou Solidarité (AKS)	Responsabilité Espoir Vie Solidarité + (REVS+)
Association Malienne pour la Protection et le Développement de l'Environnement au sahel (AMPHRODE Sahel)	Solidarité Féminine
Association Nationale de Réduction Des Risques des drogues (RdR Maroc)	SOS Sida
Association Nationale de Soutien aux Séropositifs et malades du sida (ANSS)	SOUTOURA
Association pour le Soutien du Développement des Activités de Population (ASDAP)	SWAA Burundi
Association Serment Universel (ASU)	SWAA Littoral
Association Sud Contre le Sida (ASCS)	Unis pour Sauver des vies (USV)
	Walé

Pour les retrouver :  
[www.plateforme-esla.org/carte-des-associations/](http://www.plateforme-esla.org/carte-des-associations/)

# Mode d'emploi

Un mini-guide pratique adapté aux besoins des associations

1

CI-DESSOUS LA RUBRIQUE RESSOURCES HUMAINES

GO

Gouvernance

FI

Finances

AD

Administration

LOG

Logistique

CP

Comptabilité

RH

Ressources humaines

2

AFIN DE FAVORISER UNE UTILISATION OPTIMALE DU MINI-GUIDE, CHAQUE FICHE EST ACCOMPAGNÉE D'UN OU DE PLUSIEURS OUTILS

Vous pouvez identifier les fiches et les outils grâce à ces pictos



Fiche



Outil

## FICHE

Chaque fiche traite d'une thématique et peut être utilisée de manière autonome

## POUR ALLER PLUS LOIN

La Plateforme ELSA vous propose sur chaque thématique en fin de rubrique :

- des boîtes à outils
- la documentation existante
- des références

### Ces éléments ont été conçus par :

- les associations partenaires africaines de lutte contre le VIH/sida
- les associations membres françaises de la Plateforme ELSA.  
Ces éléments sont disponibles sur le Centre de ressources : [www.plateforme-elsa.org](http://www.plateforme-elsa.org)
- le réseau F3E
- le site Coordination SUD

## Ce mini-guide

- peut être utilisé aussi bien par les équipes supports et les équipes programmes pour permettre une meilleure cohérence du projet associatif et une plus grande cohésion des équipes
- est aussi un support d'autodiagnostic et d'autoformation afin d'améliorer ces pratiques
- n'est pas exhaustif et sa mise en pratique doit-être mise en lien avec les législations et la réglementation en vigueur du pays de mise en œuvre

**VOUS POUVEZ TRIER, ADAPTER, MODIFIER,  
COMPLÉTER LES OUTILS PROPOSÉS  
EN FONCTION DE VOS BESOINS !**







Venir ensemble est  
un commencement ;  
rester ensemble est un progrès ;  
travailler ensemble est un succès

# Sommaire

9

## RESSOURCES HUMAINES (RH)

Fiche RH1	Fiche RH2	Fiche RH3	Fiche RH4	Fiche RH5	Fiche RH6	Fiche RH7
Les statuts des travailleurs et travailleuses de l'association	La fiche de poste	La grille des salaires	Le processus de recrutement	Le contrat de travail	Le dossier du personnel	Le registre du personnel
12-13	14-17	18-19	20-24	25-30	31-33	34-35
Fiche RH8	Fiche RH9	Fiche RH10	Fiche RH11	Fiche RH12	Fiche RH13	Fiche RH14
La fiche de paie	Le fichier des rémunérations	La gestion des congés	Les entretiens annuels d'évaluation	Le plan de formation	La rupture du contrat de travail	Contrôle qualité/Audit qualité
36-38	39-40	41	42-46	47-48	49	50

## INDEX DES FICHES

RH

### RESSOURCES HUMAINES (RH)

	REF
Les statuts des travailleurs et travailleuses de l'association	RH1
La fiche de poste	RH2
La grille des salaires	RH3
Le processus de recrutement	RH4
Le contrat de travail	RH5
Le dossier du personnel	RH6
Le registre du personnel	RH7
La fiche de paie	RH8
Le fichier des rémunérations	RH9
La gestion des congés	RH10
Les entretiens annuels d'évaluation	RH11
Le plan de formation	RH12
La rupture du contrat de travail	RH13
Contrôle qualité/audit qualité	RH14



# Les statuts des travailleurs et travailleuses de l'association

## Définition

### Le/la bénévole

Être bénévole c'est participer de son plein gré à la vie de l'association sans contrepartie financière. La personne bénévole qui donne de son temps ne reçoit aucune rémunération ni en espèces, même modique, quelle qu'en soit la dénomination (indemnité, vacation, prime...), ni sous la forme d'avantages en nature (nourriture, logement...).

On admet cependant qu'il puisse percevoir des remboursements de frais pour les dépenses engagées pour le compte de l'association et avec son accord, sur présentation de pièces justificatives (frais de déplacement, d'hébergement, de documentation, d'équipement...).

La participation du ou de la bénévole à la vie de l'association est volontaire. Il/elle est toujours libre d'y mettre un terme sans procédure ni dédommagement.

Il/elle est, en revanche, tenu de respecter les objectifs et statuts de l'association et de se conformer aux règles de sécurité et de discipline fixées dans la structure.

### Le/la salarié(e)

La personne salariée est liée à l'association par un contrat de travail (cf. fiche RH5). Elle perçoit un salaire en échange de son travail et bénéficie d'un certain nombre de droits et devoirs liés à son contrat de travail (déterminés par les législations locales). L'employeur ou l'employeuse doit normalement déclarer ses salarié(e)s, donnant lieu au versement de charges sociales, de charges patronales, d'impôts, etc. (se reporter à la législation nationale pour connaître les obligations de l'employeur/employeuse et du/de la salarié(e)).

### Le volontaire

Le/la volontaire se distingue à la fois du/de la bénévole et du/de la salarié(e).

Le volontariat est défini par les éléments suivants :

- Le ou la volontaire s'engage d'une manière formelle (par contrat), pour une durée limitée, pour une mission qui lui est confiée par la structure
- En contrepartie de cet engagement, il perçoit une indemnité qui n'est pas assimilable à un salaire. L'indemnité versée à un volontaire est normalement inférieure à un salaire puisque le volontaire accepte la mission qui lui est confiée dans l'intérêt général.

Ce statut existe dans certaines législations nationales, mais pas toujours; il convient donc de se renseigner avant de signer un contrat de volontariat sur les dispositions spécifiques à son pays.

### Le/la vacataire

La personne ayant le statut de vacataire effectue pour le compte de la structure un travail sur une durée très courte, qui peut être régulière (par exemple : un ou une médecin effectue une consultation pendant une demi-journée chaque semaine au sein d'une association). Elle est payée pour chaque vacation selon un forfait établi à l'avance.

Elle se distingue également du/de la bénévole comme du/de la salarié(e) par les éléments suivants :

- Elle est rémunérée pour ses services, contrairement au/à la bénévole
- Elle n'est pas officiellement embauchée par la structure, ce qui signifie qu'elle n'est pas tenue de respecter les horaires de la structure (seulement les horaires fixés par son contrat de vacation) et qu'elle ne bénéficie pas des congés payés, des congés maladie, des primes éventuelles, etc.

## Objectifs

Connaître les différents statuts des travailleurs et travailleuses de l'association existants pour les utiliser au mieux en fonction des besoins et des ressources de la structure

## Conditions (prérequis)

Bien connaître la législation applicable aux différents statuts  
Chaque structure doit définir et respecter les droits et les obligations de chacun des statuts. Cela permet de clarifier les relations sociales à l'intérieur de la structure



## RECOMMANDATIONS

Dans l'intérêt des travailleurs et des travailleuses, il est préférable de favoriser le salariat chaque fois que c'est possible.



## Proposition de grille de fonction des personnes volontaires

Volontaires	Fonctions
Niveau/Grade 1	Gardiens/gardiennes
Niveau/Grade2	Jardiniers/jardinières, blanchisseurs/blanchisseuses, techniciens/techniciennes de surface, cuisiniers/cuisinières
Niveau/Grade 3	Médiateurs/médiatrices, réceptionnistes, conseillers psychosociaux/conseillères psychosociaux, chauffeurs/chauffeuses,
Niveau/Grade4	Infirmier(e)s auxiliaires, gestionnaires de stocks, dispensateurs/dispensatrices
Niveau/Grade5	Secrétaires, assistant(e)s comptables, agent(e)s commerciales et commerciaux
Niveau/Grade6	Assistant(e)s médicaux, assistant(e)s social(e)s, ingénieur(e)s biologistes, psychologues
Niveau/Grade7	Administrateurs/administratrices, médecins
Niveau/Grade 8	Coordinateur/coordinatrice, directeur exécutif/directrice exécutive

Niveau = niveau de responsabilité

Comme les salarié(e)s, les postes de volontaires peuvent être assortis de fiches de postes (cf. fiche RH2) et d'une grille de traitement, de même qu'il existe une grille des salaires pour les salarié(e)s (cf. fiche RH3).

## La fiche de poste

### Synonymes

Profil de poste, description de poste.

### Définition

La fiche de poste décrit pour chaque poste d'une structure :

- Les missions, les activités et les responsabilités confiées
- La place dans l'organigramme (liens hiérarchiques et fonctionnels)
- Les compétences requises

### Objectifs

- Clarifier la répartition des tâches au sein de la structure et les relations hiérarchiques
- Expliciter les attentes de la structure vis-à-vis de l'employé(e) et vice-versa, pour éviter les abus ou les malentendus
- Permettre l'évaluation annuelle des personnes travaillant dans la structure
- Limiter les tensions au sein de la structure

### Conditions (prérequis)

Avoir clarifié avec le reste de l'équipe la répartition des tâches et des responsabilités, et la place de chacun(e) dans l'organigramme.

## Recommandations

### ✓ À FAIRE

- La fiche de poste doit servir de base au recrutement d'une personne : elle permet de fixer son salaire en fonction de son statut (cf. fiche RH1) et de sa place dans la grille des rémunérations (cf. fiche RH3)
- La fiche de poste peut être annexée au contrat de travail (cf. fiche RH5)
- Elle doit être établie en double exemplaire, signée par l'employé(e) et l'employeur/l'employeuse, qui en conservent chacun un exemplaire. Elles seront archivées méthodiquement avec les contrats de travail
- La fiche de poste peut être revue au fil du temps, si les attributions changent. Elle doit toujours refléter la réalité du poste. La personne qui occupe le poste doit être impliquée dans la mise à jour de sa fiche
- La fiche de poste peut préciser que le travailleur/la travailleuse peut-être amené(e) à effectuer toute autre tâche à la demande de son/sa supérieur(e) dans le cadre des activités de la structure

### ✗ À NE PAS FAIRE

Confier des tâches qui ne sont pas mentionnées dans le profil de poste.



## Procédure d'élaboration d'une fiche de poste

1

Présentation générale de la situation de travail et de ses conditions d'exercice

### Intitulé du poste

Il s'agit de la dénomination officielle, du titre.

#### 1.1 - Position du poste au sein de l'association et du pôle

Il s'agit de situer le poste sur l'organigramme et de décrire tant les relations fonctionnelles que les relations hiérarchiques.

Dans le cas d'un poste d'encadrement, il faut indiquer le nombre de personnes en responsabilité, ainsi que leur catégorie.

Dans le cas d'un poste sans fonction d'encadrement, on précise les délégations consenties et s'il y a lieu la composition de l'équipe de travail.

Toutes précisions jugées utiles relatives aux autres partenaires de travail peuvent également être apportées.

#### 1.2 - Description des missions et enjeux du pôle.

Il s'agit d'explicitier le rôle particulier du pôle au sein de l'association, ainsi que les principaux aspects stratégiques de son intervention. Ces informations permettent une meilleure compréhension du poste même, ainsi que des compétences essentielles à développer.

#### 1.3 - Les spécificités du poste (Point facultatif)

Cette rubrique est ouverte ; on peut y trouver des éléments :

- Matériels : déplacements fréquents, horaires particuliers
- Relatifs aux compétences et ressources très stratégiques ou très spécifiques à ce poste
- D'une manière générale, toutes informations jugées utiles

2

Missions et activités afférentes au poste

Cette partie relative aux missions et activités constitue le cœur de la fiche de poste ; elle sert de référence, quelle que soit la destination de la fiche de poste.

#### 2.1- Les missions

Elles expriment le sens du poste et correspondent à ses différentes finalités. Elles sont généralement déclinées par grand domaine ou secteur d'activité. Elles permettent de répondre à la question : pourquoi ce poste ?

#### 2.2- Les activités

Elles décrivent ce qui doit être effectué pour réaliser les missions relatives au poste. Il s'agit du niveau le plus fondamental de la description du poste (d'ailleurs, c'est à partir des activités que seront définies les compétences).

Elles permettent de répondre à la question : que fait-on dans ce poste ?

Cette partie doit être aussi détaillée et précise que possible.

3

Principales compétences requises pour l'exercice des missions et activités

### Les compétences

Elles correspondent à la mobilisation et à la combinaison dans l'action d'un certain nombre de ressources personnelles et de l'environnement professionnel. Elles décrivent les connaissances, savoir-faire et aptitudes nécessaires.



## Fiche de poste

DESCRIPTION DU POSTE	
Titre du poste :	comptable
Supérieur hiérarchique :	responsable financier(e)
Rôle :	tenue de la comptabilité courante du siège
Lieu d'affectation :	
Type de contrat :	
<b>RESPONSABILITÉ GLOBALE DU POSTE</b>	<p>Sous la supervision du/de la responsable financier(e), le/la comptable participe à la tenue de la comptabilité générale et analytique de toutes les opérations s'inscrivant dans la mise en place du système d'engagement à l'association selon les normes comptables internationales. Il/elle intervient dans circuit des approvisionnements (commandes, achats, livraisons). Il/elle respecte les procédures administratives et financières de l'association et la législation en vigueur au Burkina Faso.</p> <p>Il/elle participe à la réalisation et à la présentation des états financiers de synthèse annuels (bilan, compte de résultat, annexe) dans le cadre de l'audit de certification des comptes par le CAC.</p>
RESPONSABILITÉS ET ACTIVITÉS CLÉS	
<b>1 - TENUE DE LA COMPTABILITÉ FINANCIÈRE</b>	<p>Le/la comptable participe à l'élaboration des plans comptables (général et analytique) et à la mise en place des schémas d'écritures. Il/elle enregistre à l'aide d'un logiciel (à installer) les opérations financières quotidiennes de l'organisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtrise et bonne utilisation du logiciel comptable</li> <li>• Participe à la centralisation de la comptabilité de l'association au siège</li> <li>• Traitement, vérification de la conformité et classement des pièces comptables</li> <li>• Codification et enregistrement des pièces comptables</li> <li>• Tenue sur le logiciel de tous les journaux de caisse et de banque du siège et des antennes</li> <li>• Application des procédures comptables et financières en vigueur dans l'association</li> <li>• Participe à la mise à jour du fichier des immobilisations et des biens d'équipements du siège national et des antennes, effectue les codifications et calcule les amortissements</li> <li>• Assure la gestion des stocks de fournitures et consommables de bureau</li> <li>• Participe à la gestion administrative du paiement des salaires et indemnités de l'ensemble des intervenants et intervenantes de l'association ainsi que les retenues légales (cotisations sociales, IUTS, etc.)</li> <li>• Participe à l'élaboration des états financiers</li> <li>• Effectue les états de rapprochement bancaire du siège national</li> </ul>



<p><b>2 - PARTICIPE À LA GESTION BUDGÉTAIRE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Application des procédures de comptabilité et de gestion financière, conformément au guide de l'association</li> <li>• Participe au siège national et dans les antennes au système de contrôle (ordinaire et inopiné) des caisses, des comptes banque, des factures et autres pièces justificatives, des approvisionnements, et du patrimoine fixe...</li> <li>• Participer aux audits financiers et assurer que toutes les recommandations d'audit sont mises en application au cours l'année suivante</li> <li>• Être garant(e) du classement adéquat des pièces justificatives pour les besoins des audits annuels et des contrôles des partenaires</li> </ul>
<p><b>3 - PARTICIPE AUX CONTRÔLES INTERNES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Application des procédures de comptabilité et de gestion financière, conformément au guide de l'association</li> <li>• Participe au siège national et dans les antennes au système de contrôle (ordinaire et inopiné) des caisses, des comptes banque, des factures et autres pièces justificatives, des approvisionnements, et du patrimoine fixe...</li> <li>• Participer aux audits financiers et assurer que toutes les recommandations d'audit sont mises en application au cours l'année suivante</li> <li>• Être garant(e) du classement adéquat des pièces justificatives pour les besoins des audits annuels et des contrôles des partenaires</li> </ul>
<p><b>4 - AUTRES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exécuter toutes autres activités concourant à la bonne marche de l'association</li> <li>• Aider à l'organisation administrative des formations et ateliers organisés par l'association</li> </ul>

***Indicateurs Clés de Performance***

1. Respecter les règles de gestion édictées par le manuel de procédures internes
2. Codification, enregistrement et classement corrects des pièces comptables
3. Tenue exacte et à jour des journaux comptables

La présidence

## La grille des salaires

### Définition

La grille des salaires correspond à l'échelle des salaires dans une organisation. Ce document interne indique notamment quelle est la rémunération (minimum/maximum) pour chaque fonction, selon des critères que l'organisation souhaite prendre en compte (ancienneté, niveau de responsabilité, de formation, d'expérience, etc.).

La grille des salaires se présente sous forme d'un tableau, où à chaque poste dans l'organisation correspond un niveau de rémunération.

### Objectifs

L'objectif de la grille des salaires est, pour une organisation, d'avoir une politique salariale cohérente, transparente et compréhensible. Cela permet :

- Éviter l'arbitraire ou le favoritisme dans les choix de rémunération : à chaque poste correspond un niveau de salaire, établi selon des critères définis et expliqués
- De limiter les conflits, frustrations, sentiments d'injustice, facteurs de démotivation, liés aux questions toujours sensibles de salaire : les salariés peuvent mieux comprendre les différences de salaires au sein d'une équipe si la grille salariale est connue de tous et toutes

### Conditions (prérequis)

- Il est utile, préalablement à la construction d'une grille des salaires, de recueillir de l'information sur les niveaux de salaire existants, auprès d'organisations comparables (en termes d'activité, de taille), sur le marché du travail (offres d'emploi), avec pour objectif que la grille salariale soit en phase avec le marché du travail local
- Chaque salarié(e) doit disposer d'une fiche de poste qui détaille ses missions et responsabilités (cf. fiche RH2). Cela facilitera le positionnement de chaque poste dans la grille des salaires
- La structure doit disposer d'un organigramme fonctionnel (cf. fiche AD2)



### RECOMMANDATIONS

Les éléments essentiels devant figurer dans une grille de salaire :

- La nature du poste
- Le niveau d'étude ou diplôme
- Le salaire

- Les primes (ancienneté, risque, rendement)
- Les indemnités (transport, logement, responsabilité, fonction...)
- La catégorie
- Les charges sociales (retenues employé(e)s, retenues employeurs/employeuses)

Bien que ce soit rarement obligatoire, il est recommandé de porter la grille des salaires à la connaissance des salarié(e)s, et d'être le plus transparent possible sur sa politique salariale.

Par ailleurs, elle peut faire l'objet d'une validation par le CA.

### Mise en place d'une grille des salaires :

La première étape dans la construction d'une grille des salaires consiste à déterminer pour chaque poste existant dans l'organisation sa position dans la grille.

Pour ce faire, il est nécessaire de préalablement définir et hiérarchiser les critères qui vont déterminer les différents niveaux de la grille : responsabilité, encadrement, niveau de formation... Il est utile qu'une large partie de l'organisation et au moins l'ensemble de l'encadrement et des représentant(e)s du personnel soient associés à cette réflexion.

Ce travail permettra de déterminer le nombre de niveaux dans la grille (variable pour chaque organisation) et la position de chaque poste dans cette grille.

Dans l'exemple de grille des fonctions en annexe 1, il y a cinq niveaux dans la grille, du niveau 1 le plus bas (pour un poste de gardien(ne) au niveau 5 le plus élevé (pour un directeur ou une directrice).

### Un processus inscrit dans l'association à terme :

La construction d'une grille des salaires se fait rarement au moment de la création d'une organisation. Or, lors de sa mise en place, il peut y avoir des postes "hors grille", et il n'est évidemment pas question de baisser certains salaires trop élevés pour les faire correspondre à la grille.

L'ajustement à la grille peut se faire dans l'association à terme (sur plusieurs années), par le biais des augmentations annuelles, au moment du renouvellement du personnel ou en augmentant certains salaires (sous estimés par rapport à la grille) plus rapidement que d'autres.

### Critères additionnels :

Une fois la personne embauchée, son niveau de salaire peut évoluer en fonction d'autres critères : ancienneté dans la structure (% par année d'ancienneté), éventuellement "prime de performance", même si ces primes peuvent, étant donné la difficulté d'établir des indicateurs objectifs, réintroduire une notion d'arbitraire.

La position dans la grille des salaires/grille des fonctions se doit d'être mentionnée dans le contrat de travail. Idéalement, la grille des salaires peut-être présentée et/ou expliquée au salarié au moment de l'embauche.



## Grille des salaires

	Salaire Minimum/ maximum (brut)	Postes médicaux	Postes administratifs	Postes logistique
Niveau 5	2 500 – 3 000		Directeur/directrice	
Niveau 4	2 000 – 2 500	Responsable médical Médecin	Responsable administratif(ve)	Responsable logistique
Niveau 3	1 600 – 1 800	Infirmier(e) Accompagnant(e)s psychosociaux	Comptables	Acheteur/acheteuse Chauffeur/chauffeuse
Niveau 2	1 200 – 1 500	Hygiéniste-hôpital	Secrétaire	
Niveau 1	500 – 1 000 ←			Gardien(ne)

La variation du salaire d'embauche à l'intérieur de cette fourchette dépend de critères additionnels tels que par exemple le niveau d'expérience ou de diplôme

## Le processus de recrutement

### Définition

Le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat ou une candidate correspondant aux besoins d'une organisation sur un poste donné. Le recrutement peut être dit soit "interne" (on recrute au poste à pourvoir une personne qui travaille déjà dans la structure à un autre poste) ou "externe".

Le recrutement consiste à positionner la bonne personne à la bonne place au bon moment. C'est une activité stratégique qui vise à pourvoir les postes vacants d'une organisation avec des employés et employées qui satisfont aux exigences des postes.

Cette activité entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert, et de choisir la plus adaptée aux besoins et contraintes de l'organisation.

### Objectifs

L'objectif d'une politique de recrutement réfléchi est de toujours être en adéquation entre les besoins en compétences de la structure et ses ressources humaines.

### Conditions (prérequis)

Respecter les étapes du recrutement :

- 1 Identification/expression des besoins (sur la base des évaluations du personnel, de l'augmentation de la charge de travail, de l'extension des activités)
- 2 Analyse et validation
- 3 Faisabilité (disponibilité de ressources, de l'espace, etc.)
- 4 Processus de recrutement :
  - Rédaction de la fiche de poste (cf. fiche RH2)
  - Rédaction des termes de référence (date de publication de l'offre, date de clôture, composition du comité de sélection, fiche de poste, nature du contrat...)
  - Publication de l'offre et communication en interne
  - Réception et classement des dossiers
  - Présélection des dossiers
  - Organisation d'un test et/ou entretien
  - Délibération et choix final du comité de sélection
- 5 Publication des résultats
- 6 Formalités d'embauche :
  - Signature du contrat (cf. fiche RH5)
  - Déclaration à l'inspection du travail, sécurité, sociale, etc.
  - Envoi d'une note à tous les services de l'association
  - Constitution du dossier (cf. fiche RH7)
  - Enregistrement au registre du personnel (cf. fiche RH8)7.
  - Présentation de la nouvelle recrue à l'ensemble du personnel.



### RECOMMANDATIONS

Le recrutement en interne présente un double avantage :

- Il permet de gagner du temps aux étapes 6 et 7 : puisque le ou la salarié(e) fait déjà partie de la structure, les démarches administratives et l'intégration auprès du personnel sont facilitées
- Il permet aux salarié(e)s d'accéder à des promotions, ce qui peut favoriser leur motivation au travail



## Termes de référence du poste de chargé(e) de programme

### POSTE

Pour un ou une chargé(e) de programme du volet communautaire de la lutte contre le paludisme 2<sup>ème</sup> phase Round 7 dans la région de l'Est.

### DESCRIPTION DU POSTE

Le poste à pourvoir concerne la coordination des activités communautaires de lutte contre le paludisme, de l'association \_\_\_\_\_ sise \_\_\_\_\_.

### SES PRINCIPALES TÂCHES :

Sous la supervision du coordinateur ou de la coordinatrice, ses principales tâches consisteront à :

- Établir le calendrier de travail
- Mettre en place et rendre fonctionnel un système de suivi supervision des structures de mise en œuvre (SMEO) impliquées dans le programme
- Préparer les conventions trimestrielles de collaboration des SMEO
- Appuyer les SMEO dans l'élaboration de leurs plans d'action et dans la rédaction de leurs rapports techniques
- Collecter les rapports trimestriels des SMEO afin d'établir la synthèse des activités de la région
- Organiser des cadres de concertation avec les différents acteurs et actrices de la région
- Recevoir et communiquer à la coordination nationale de l'association les correspondances reçues
- Participer à l'élaboration des programmes, des projets et plans d'action de l'association
- Appuyer la coordination nationale dans l'organisation des réunions trimestrielles du conseil exécutif de l'association
- Soumettre par écrit au conseil exécutif à travers le coordonnateur ou la coordinatrice national(e) toutes les suggestions d'amélioration des activités
- Soumettre mensuellement au conseil exécutif un rapport de l'ensemble des activités
- Suivre et vérifier l'établissement des bilans d'exécution financière systématique et de contrôle des travaux des gestionnaires
- Entretenir de bonnes relations avec les autorités sanitaires, politiques, religieuses et coutumières de la région
- Exécuter toute autre tâche confiée par le coordinateur ou la coordinatrice

### PROFIL :

- Avoir une expérience d'au moins deux ans dans la gestion communautaire des projets
- Justifier d'un niveau des classes de terminale ou équivalent
- Avoir une bonne connaissance du programme national de lutte contre le paludisme
- Justifier d'une capacité d'utilisation des outils informatiques (Word, Excel, email)
- Justifier d'une expérience dans l'exécution administrative et financière de projets communautaires de développement
- Justifier d'une connaissance de base en approche genre et être sensible au genre
- Être capable de travailler en équipe
- Maîtriser le français
- Avoir des connaissances pratiques de l'anglais, du mooré et du gulmancema serait un atout
- Être immédiatement disponible

### CONDITIONS DE RECUTEMENT

Le poste sera basé à \_\_\_\_\_ est à pourvoir avant le \_\_\_\_\_. Il sera placé sous la responsabilité de la coordination nationale de l'association  
Le ou la chargé(e) de programme bénéficiera d'un encadrement de 30 jours

### STATUT DU CONTRAT

Contrat à durée déterminée d'un an renouvelable en fonction de la subvention obtenue

### PIÈCES À FOURNIR

- Une demande adressée au président ou à la présidente
- CV et lettre de motivation adressée au président ou à la présidente
- Un casier judiciaire datant de moins de trois mois
- Attestation de niveau terminale ou équivalent

Lieu et dépôt des candidatures :

Date limite des dépôts :

Les candidatures des personnes des SMEO partenaires de l'association sont encouragées



## Grille de tri des CV et lettres

Poste :		Date :	
Nom du candidat ou de la candidate :			

Document	Critères de base	Appréciation				Observations
		-	+/-	+	++	
Curriculum vitae	Clarté					
	Cohérence					
	Âge/situation familiale					
	Formation					
	Langues					
	Expérience professionnelle					
	Autres expériences					
Lettre	Présentation					
	Qualités rédactionnelles					
	Pertinence des motivations					

Candidature retenue :	<input type="checkbox"/>	oui :	<input type="checkbox"/>	Non :	<input type="checkbox"/>
-----------------------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------

Remarques générales (ou questions éventuelles à creuser lors de l'entretien)



## Grille d'entretien

Poste :		Date :	
Nom du candidat ou de la candidate :			

Rubriques		Cotation (1=mauvais; 4=très bon)			
		1	2	3	4
Considérations générales	Connaissance du poste				
	Exigences du poste				
	Aptitudes				
	Difficultés envisagées				
	Atouts mobilisables				
	Intérêt professionnel				
	Connaissances professionnelles				
	Connaissances sur la population cible				
	Partenariat				
	Travail en équipe				
Considérations spécifiques	Motivations personnelles				
	Aspirations				
	Qualités et défauts				
	Présentation				
	Difficultés personnelles				
	Raisonnement				
	Élocution				
	Stabilité émotionnelle				

Moyenne :		Rang (sur candidats) :	
-----------	--	------------------------	--

Observations :

Entretien réalisé par :	
1.	2.



## Le contrat de travail

### Définition

Le contrat de travail est un accord entre un employeur ou une employeuse et un employé ou une employée qui régit leurs relations et fixe leurs droits et obligations respectifs.

Toute personne accomplissant des tâches pour l'association doit signer un contrat de travail si elle cumule les deux conditions :

- Elle réalise un travail pour le compte et au profit de l'association
- Elle reçoit une rémunération en contrepartie de ce travail, en espèce ou en nature (logement, nourriture...), quelle que soit la qualification donnée par l'association : salaire, rétribution, indemnité, vacation, primes...

Le contrat de travail est un accord entre un employeur ou une employeuse et un employé ou une employée qui régit leurs relations et fixe leurs droits et obligations respectifs.

Il doit comporter un certain nombre de mentions minimales :

- L'identité des parties (nom de l'employé(e), nom de l'employeur ou de l'employeuse et de son représentant ou de sa représentante légal(e))
- La qualification du poste
- Le lieu de travail
- La date de début du contrat
- La rémunération
- La durée du contrat (contrat à durée déterminée : indiquer le terme ou contrat à durée indéterminée)
- Les horaires de travail
- Les conditions de sa modification et de sa rupture

Des mentions complémentaires peuvent être faites : durée des congés payés, obligations des deux parties concernant le paiement des charges sociales ou autres taxes, la période d'essai, la fiche de poste, la convention collective dont l'association relève le cas échéant, etc.

Le contrat de travail doit être établi en deux exemplaires originaux, comportant chacun la signature des deux parties au contrat : l'employeur/l'employeuse et l'employé(e). Chacun en conserve un exemplaire et l'employeur ou l'employeuse doit l'archiver méthodiquement. Parfois la législation locale exige que le contrat soit visé par l'inspection du travail.

### Objectifs

- Clarifier les droits et obligations de chacun pour éviter les malentendus et les litiges
- Être en règle avec la législation
- Protéger les 2 parties au contrat

### Conditions (prérequis)

Connaitre le droit du travail en vigueur et s'y conformer. Il peut être fait appel à un conseil juridique pour sa rédaction

## Recommandations

### ✓ À FAIRE

La fiche de poste peut être annexée au contrat de travail (cf. fiche RH4).

### + IMPLICATIONS

Faire un suivi régulier des contrats : échéances des contrats à durée déterminée, suivi des périodes d'essai, évolution de la législation locale



## Contrat de travail à durée indéterminée

### Entre les soussigné(e)s :

Nom de l'association

dont le siège social est situé à : .....

Représentée par M/Mme. ...., fonction

#### **d'une part,**

et M/Mme.....

demeurant à : .....

né(e) le .../.../... à ... (...)

nationalité : ...

#### **d'autre part.**

Il a été convenu ce qui suit :

### **ENGAGEMENT**

M /Mme....., qui se déclare libre de tout engagement, est engagé(e) en qualité de.....

Le cas échéant : le présent contrat est régi par les dispositions de la convention collective .....

### **DURÉE DU CONTRAT - PÉRIODE D'ESSAI**

Le présent contrat est conclu pour une durée indéterminée à compter du .....

Il ne deviendra définitif qu'à l'issue d'une période d'essai de ...mois.

Durant cette période, chacune des parties pourra rompre le contrat sans préavis ni indemnité.

### **FONCTIONS**

En sa qualité de ....., M/MME ..... sera chargé(e) de : .....

..... (décrire les fonctions)

### **HORAIRES DE TRAVAIL**

M/Mme..... s'engage à respecter l'horaire de travail de l'association, la durée hebdomadaire de travail étant pour lui/elle de 39 heures, à l'intérieur des horaires suivants : 8H30 à 12H30 et 13H30 à 18H du lundi au vendredi, sauf exception.

### **LIEU DE TRAVAIL**

M/Mme ..... exercera ses fonctions à .....

### **RÉMUNÉRATION**

En contrepartie de son travail, M/Mme ..... percevra une rémunération mensuelle brute de.....

### **PRÉAVIS (obligatoire)**

À l'issue de la période d'essai, si elle s'est révélée satisfaisante, le présent contrat deviendra définitif et se poursuivra pour une durée indéterminée, chacune des parties ayant le droit d'y mettre fin dans les conditions fixées à cet effet par la loi, sous réserve de respecter, sauf cas de faute grave ou lourde, un délai de préavis fixé à : (prendre en compte le minimum légal ou conventionnel)

... mois pour un licenciement ;

... mois pour une démission.

### **CONGÉS PAYÉS**

M/Mme..... aura droit, chaque année, à... semaines de congés payés, cette période étant déterminée par accord entre la direction de Nom de l'association et M/Mme....., compte tenu des nécessités de service.

Fait à ....., en double exemplaire, le .....

Date et signatures des deux parties précédées de la mention manuscrite

« lue et approuvée » :

L'employeur/l'employeuse

Le/la salarié(e)



## Contrat de travail

M/Mme : .....  
Entre les soussigné(e)s ..... pour .....

### D'UNE PART

ET M/Mme.....  
Né(e) le.....  
Fils (Fille) de .....  
Exerçant la profession de .....  
De Nationalité .....  
Carte d'identité N°..... En date .....

### D'AUTRE PART

Il a été convenu ce qui suit :

#### ARTICLE 1<sup>er</sup>

M/Mme..... est engagé(e) en qualité de.....  
..... pour servir à ..... À compter du .....  
L'intéressé(e) a pris acte du manuel des procédures, des définitions de tâches, de la charte éthique, et accepté de pallier toutes urgences, vu la particularité de son domaine de travail. Il ou elle respectera le secret médical, de délibération en toute circonstance, en tout lieu, et en tout temps.  
La durée du présent contrat est INDÉTERMINÉE

#### ARTICLE 2

M/Mme ..... est classé(e) à la catégorie professionnelle suivante.....  
.....

IL/ELLE PERCEVRA LA RÉMUNÉRATION SUIVANTE :  
(y compris diverses indemnités et majoration de 1973 à 2008)

**TOTAL BRUT :** .....

**Retenue (retraite AMO)** .....

INPS (base .....) = .....

Part patronale 19,9 % = .....

Part employé = .....

Retraite 3.6 % = .....

AMO 3.06 % = .....

**Autres primes et indemnités non taxables**.....

NET À PAYER : .....

#### ARTICLE 3

M/Mme ..... engagé(e) à ..... pourra bénéficier en ce lieu de ses congés à raison de deux jours et demi par mois de service effectif.

#### ARTICLE 4

Pour toute disposition non précisée explicitement au présent contrat, il est fait expressément référence aux textes suivants ;

**La loi n° 92-020 du 23/09/1992**, instituant un Code de travail en République du Mali.

**La loi n° 93-041/ANRM du 12/08/1999**, instituant un Code de Prévoyance Sociale en République du Mali.

**La loi n° 09-015 du 26 juin 2010**, portant institution du régime de l'Assurance Maladie obligatoire du Mali

Textes réglementaires pris pour l'application des lois suivantes :

- Statut : .....
- Convention collective : .....
- Accord d'établissement : .....

**ARTICLE 5 : Dispositions diverses (2)**

Le présent contrat est indexé aux conventions successives entre l'association et le CNLS dans le cadre de la mise en œuvre des activités subventionnées par le Fonds mondial de la lutte contre le VIH/sida. Ainsi il est lié à la gestion de tous les cas de forces majeures, subis par les partenaires maliens indépendamment de leur volonté.

Cependant, l'association reste libre par rapport à sa politique de gestion des ressources humaines tenant en compte, la qualification, l'ancienneté, et la promotion du résultat dû à la compétence et au dévouement.

Ces dispositions ne pourront servir de moyen d'abus, de quelque nature, ni par l'employeur/employeuse ni par l'employé(e) et restent dans l'esprit du code du travail.

Le présent contrat écrit est exempt de tous droits de timbre et d'enregistrement.

Il sera toutefois établi en quatre exemplaires et soumis après visite médicale du travailleur ou de la travailleuse au visa de l'inspecteur ou de l'inspectrice du Travail .....

Conformément à l'article 24 du Code du travail.

....., le .....

**L'EMPLOYEUR/L'EMPLOYEUSE**

**LE TRAVAILLEUR/LA TRAVAILLEUSE**

(1) Préciser la convention collective, l'accord d'établissement ou le statut applicable à la relation du travail.

(2) Il s'agit de préciser au niveau de cette rubrique les clauses relatives aux modalités d'application des dispositions légales concernant les voyages et transports relatives au logement et éventuellement toute clause particulière convenue entre les parties.



## Contrat de consultance

Entre les soussigné(e)s-ci après :

**L'association** ....., dont le siège est à .....,  
récépissé de déclaration n° ....., représentée par.....  
....., demeurant à ....., sa Présidente

**d'une part,**

**Et**

**M/Mme** .....demeurant et domicilié(e) à .....  
.....,  
téléphone....., majeur(e) non interdit, jouissant de tous ses droits civils et civiques,  
ayant pleine capacité pour conclure et disposer de ses biens,

**d'autre part,**

### IL A ÉTÉ CONVENU ET ARRÊTÉ CE QUI SUIT :

#### Article 1 : Objet et étendue de l'assistance

M/Mme .....interviendra en qualité de psychologue. Sa fonction consiste à fournir un accompagnement psychologique spécialisé (entretien parents et enfants) aux enfants ou parents d'orphelins ou enfants vulnérables en situation de détresse avancée. Il/elle se chargera de conduire les séances de groupe de parole organisées à l'endroit des adolescents infectés.

#### Article 2 : Lieu de travail

M/Mme .....exercera ses tâches au siège de l'association sis à .....

#### Article 3 : Durée du travail

M/Mme ..... est engagé(e) dans le cadre d'une consultance ne devra travailler que deux fois par semaine.

#### Article 4 : Durée du contrat

Le présent contrat est conclu pour une durée de six mois, c'est-à-dire du 1er septembre 2009 au 28 février 2010.

#### Article 5 : Rémunération

En contrepartie de ses interventions, M/Mme.....percevra une prime forfaitaire mensuelle de CENT MILLE FRANCS CFA (100 000 Francs CFA).

#### Article 6 : Obligations professionnelles

M/Mme.....s'engage à observer toutes les instructions et consignes particulières de travail qui lui seront données et à respecter une stricte obligation de respect du principe de confidentialité que commande la nature de son activité.

**Article 7 : Rupture du contrat**

Si les obligations énumérées aux articles 1, 3 et 6 ne sont pas remplies par M/Mme.....  
l'association se réserve le droit de mettre fin au présent contrat et toute somme payée par avance devra être restituée au prorata du temps accompli.

**Article 8 : Contestation**

Toute difficulté qui naîtrait à l'occasion de l'interprétation ou de l'exécution dudit contrat sera soumise à l'arbitrage d'une commission de trois membres, deux d'entre eux ou d'entre elles étant désigné(e)s par une des parties et le/ la troisième d'un commun accord.

**Article 9 : nombre d'exemplaires**

Le présent contrat est établi en deux exemplaires signé par les deux parties en présence et régi par la législation en vigueur.

Fait à ....., le 1<sup>er</sup> septembre 2009

**Pour l'association**

M/Mme.....  
Titre .....

**L'intéressé(e)**

M/Mme.....

## Le dossier du personnel

### Définition

Le dossier du personnel est un outil central de la gestion des ressources humaines et permet plus particulièrement de faire un bon suivi personnalisé de chaque membre du personnel.

Il est en général conservé de manière confidentielle sous forme papier et sous forme électronique pour l'archivage.

### Objectifs

Avoir une personne chargée de la gestion des ressources humaines

### Contenu

Les documents habituels à rassembler pour constituer le dossier du personnel sont :

- CV, lettre de motivation, diplômes, certificats de travail
- Contrat de travail, fiche de poste ou lettre d'embauche
- Relevé des heures et des absences
- État des congés
- Fiches de travail
- Suivi médecine du travail
- Fiches d'évaluation
- Certificat/rapport médical
- Demande d'explication, avertissement, mis à pied
- Copie de permis d'autorisation d'absence, etc.

### Recommandations

#### ✓ À FAIRE

Le dossier du personnel doit être mis à jour régulièrement et archivé de préférence dans un endroit clos. L'accès des dossiers doit être limité.





## Contenu du dossier du personnel

POCHETTES	DOCUMENTS
Informations personnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Photocopie de la carte d'identité</li> <li>• Fiche état civil</li> <li>• Photocopie des diplômes et d'attestations de formation</li> <li>• Photocopie du permis de conduire (éventuel)</li> <li>• Un exemplaire du CV + lettre de motivation</li> <li>• Note de service d'engagement</li> </ul>
Contrat de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrat de travail</li> <li>• Description du poste</li> <li>• Adhésion caisse de retraite</li> <li>• Contrat d'assurance individuel</li> </ul>
Évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiche de compétences,</li> <li>• Certificat de travail des emplois antérieurs</li> <li>• Lettres éventuelles de recommandation</li> <li>• Compte rendu annuel d'évaluation</li> </ul>
Formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevé des formations suivies</li> <li>• Fiche d'évaluation de la formation</li> </ul>
Médecine du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inscription du salarié ou de la salariée</li> <li>• Relevé des visites</li> <li>• Compte rendu des visites</li> </ul>
Arrêt maladie, accident du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déclaration d'arrêt maladie</li> <li>• Déclaration accident du travail</li> </ul>
Congés payés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevé des dates de congés payés</li> <li>• Fiche de demande de congés payés</li> <li>• Fiche de suivi des congés payés</li> </ul>
Absences, autres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiches d'autorisation d'absence de l'année en cours</li> <li>• Relevés des absences de l'année en cours</li> </ul>
Salaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les bulletins de salaire de l'année en cours</li> <li>• Relevés des heures de l'année en cours</li> <li>• Relevés des frais de l'année en cours</li> </ul>
Dossier disciplinaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lettres de sanction (blâme, avertissement, mise à pied, etc.)</li> </ul>
Le départ ou la retraite de l'employé(e)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lettre de démission</li> <li>• Lettre de licenciement</li> <li>• Certificat de travail</li> <li>• Reçu pour solde de tout compte</li> </ul>





## Trame du dossier du personnel

Les dossiers de l'ensemble du personnel sont tenus par le ou la secrétaire.

### DOSSIER D'IDENTIFICATION DU PERSONNEL

- Demande manuscrite
- Acte de naissance
- Certificat de nationalité
- Certificat médical datant de moins de trois mois
- Casier judiciaire datant de moins de trois mois
- Copies légalisées des diplômes, références professionnelles et CV
- Photos d'identité

### DOSSIER MATRIMONIAL

- Acte de mariage
- Acte de naissance du (de la) conjoint(e)
- Actes de naissance des enfants

À ces dossiers seront joints :

- Le contrat de travail
- L'attestation de prise de service
- Les demandes et les décisions de congés et de permissions
- L'avancement et les sanctions
- La fiche de paiement des indemnités et salaire

Les dossiers de l'ensemble du personnel sont tenus par le ou la secrétaire. Le dossier du personnel contient chacun des sous-dossiers suivants :

- Sous-dossier "ÉTAT CIVIL" (acte de naissance, certificat de nationalité)
- Sous-dossier " RÉFÉRENCES ACADÉMIQUES ET PROFESSIONNELLES " (diplômes, attestations, curriculum vitae, demande manuscrite)
- Sous-dossier " JURIDIQUE " (casier judiciaire, attestation de prise de service, contrat de travail)
- Sous-dossier " RÉMUNÉRATION " (fiche de paiement des indemnités et salaire)
- Sous-dossier " MÉDICAL " (certificats et repos médicaux)
- Sous-dossier « CONGÉS ET PERMISSIONS » (demandes, décisions de congés et de permissions) ;
- Sous-dossier " ÉVALUATION ET DISCIPLINE " (décisions de sanctions)
- Sous-dossier " DIVERS " pour d'autres dossiers de l'agent(e)

## Le registre du personnel

---

### Définition

Le registre du personnel est un outil récapitulatif en ressources humaines se présentant sous la forme d'une liste nominative des membres du personnel, quel que soit leur statut au sein de la structure. Il présente en général la fonction occupée, la date d'entrée et de sortie dans l'organisation, le statut, et autre information propre à chaque personne employée.

### Objectifs

L'objectif du registre du personnel est de lister les personnes actives et de suivre leurs mouvements dans la structure. C'est un outil pouvant entre autres servir de base pour l'élaboration de la fiche de paie, l'organigramme ainsi que pour donner rapidement une idée de la taille de la structure et de la charge de travail qui peut être accomplie.

### Conditions (prérequis)

Le registre du personnel doit être mis à jour à chaque nouvelle arrivée et chaque changement concernant chacun des employés.



## Registre du personnel

	REGISTRE DU PERSONNEL
N° d'ordre	
Nom	
Nom de jeune fille	
Prénom	
Sexe	
Date de naissance	
Lieu de naissance	
Nationalité	
Situation de famille	
Nombre d'enfants à charge	
N° & date de la carte de travail	
Date d'entrée	
Date de sortie	
N° Sécurité Sociale (CNSS)	
Adresse	
Nom de l'ancien(ne) employeur/employeuse	
Poste occupé	
Lieu d'affectation	
Catégorie	
Salaire brut	
Type de contrat	

## La fiche de paie

### Synonymes

Bulletin de paie, bulletin de salaire

### Définition

La fiche de paie est le document qui atteste du versement du salaire à un ou une employé(e) à une date précise, pour une période donnée (généralement mensuelle) pour les personnes ayant un contrat de travail. Ces personnes doivent donc être déclarées aux organismes sociaux et/ou aux autorités publiques, et éventuellement payer des impôts et des cotisations sociales selon la législation en vigueur. Ces déductions apparaissent sur les fiches de paie.

En l'absence d'un contrat de travail, des rémunérations peuvent néanmoins être versées à des intervenants ou des intervenantes (indemnités, vacances, etc.). Ces rémunérations ne donnent pas lieu au versement de cotisations sociales, mais doivent faire l'objet d'un justificatif.

Les fiches de paie sont généralement préparées à partir des informations et du calcul des salaires enregistrés dans le livre de paie (cf. fiche RH10).

Les informations minimales qui doivent apparaître dans une fiche de paie sont :

- Le nom du/de la salarié(e) et le poste qu'il occupe
- Le nom et les coordonnées de la structure "employeur/employeuse" (nom, adresse, N° d'immatriculation sociale et fiscale)
- La période de paie concernée (ex : du 1<sup>er</sup> au 31 janvier 2011)
- Le salaire de base, les éventuelles indemnités additionnelles au salaire de base (allocations familiales, indemnités de transport...), les retenues faites et le salaire net à verser,
- Le cout salarial total (salaire net + charges employeur + charges employé)
- La signature de l'employé(e)
- La signature et le cachet de l'employeur/de l'employeuse
- La date d'émission de la fiche de paie
- Le numéro matricule de l'employé(e)
- La situation matrimoniale/nombre d'enfant(s) à charge

Les informations complémentaires suivantes peuvent être ajoutées si besoin :

- Le niveau ou la catégorie du poste (si la structure dispose d'une grille des salaires)
- Les modalités de paiement (espèces, virement, chèque)
- Les avances ou prêts reçus

### Objectifs

- Se conformer aux obligations légales
- Justifier le calcul du salaire

### Conditions (prérequis)

Disposer de toutes les informations nécessaires à la préparation/actualisation du tableau mensuel de paie qui permettra la préparation des fiches de paie et le calcul des salaires :

- Déclaration du ou de la salarié(e), organismes sociaux et/ou instances publiques concernés
- De base, nombre d'ayant(e)s droits
- Indemnités spécifiques à la structure (ex : transport, logement)
- Modalités de calcul des impôts et des cotisations sociales
- Primes (caisse, responsabilité, etc.)

## Recommandations

Le calcul des impôts et des cotisations sociales peut s'avérer complexe. Il est recommandé de se rapprocher des autorités locales compétentes (ex : inspection du travail) pour s'assurer qu'il est conforme à la législation fiscale en vigueur et qu'aucune erreur n'a été commise.

### ✓ À FAIRE

- Actualiser régulièrement la fiche de paie (ex : changement de fonction et de salaire d'un ou d'une salarié(e), naissance d'un enfant...)
- Imprimer les fiches de paie en deux exemplaires (minimum) : l'un pour l'employé(e) et l'autre pour l'employeur/employeuse, que chacun et chacune doit conserver et archiver méthodiquement
- Établir une fiche unique pour chaque période (par mois, par semaine...), présentant le salaire total versé au ou à le/ la salarié(e), tous bailleurs confondus
- Conserver les justificatifs de paiements des salaires (copies des chèques, attestations de virements, bons de sorties de caisse, etc.). Le montant versé doit correspondre au salaire net qui apparaît sur la fiche de paie

### ✗ À NE PAS FAIRE

Les perdiems, frais de mission (transport, hébergement, etc.) sont généralement versés à part. Ils ne doivent pas être inclus dans le calcul du salaire et ne doivent donc pas apparaître dans la fiche de paie.



## Fiche de paiement

Salaire du mois de :		Année :		Date :	
Nom(s) et prénoms :					
Fonction :					
Catégorie professionnelle					

	Indications	Montant
Salaire de base		A

Avantages socio- professionnels :		À ajouter
Indemnités de fonction		
Indemnité de transport		
Prime d'ancienneté	2 %/an	
Arbre de Noël	5000/enfant	
Prime de fin d'année		
Total avantages sociaux et professionnels		B

Salaire brut		$C=A+B$
--------------	--	---------

Retenu sur salaire :		À déduire
Avance sur salaire		
Prêt		
Retards		
Absences		
Frais médicaux		
Cotisations pour charges sociales		
CNSS		
IRPP		
Autres		
Total retenu sur salaire		D

Salaire net à payer		$E=C-D$
---------------------	--	---------

Nom(s) et signature du/de la comptable	Signature de l'intéressé(e)
--	-----------------------------



## Bulletin de paie

Établi le :	
Période du :	Au :

Nom :	
Prénom :	
Emploi :	
N° CNI :	
N° CNPS :	
Adresse :	

Éléments du salaire		Montant
<b>Salaire de base</b>		<b>A</b>
Heures supp. :	H à =	
Heures supp. :	H à =	
Heures supp. :	H à =	
Heures supp. :	H à =	
<b>Totales heures supplémentaires</b>		<b>B</b>
Prime d'ancienneté		
Prime de responsabilité		
Indemnité de congés		
<b>Totales indemnités imposables :</b>		<b>C</b>

<b>Salaire brut imposable</b>	<b>D=A+B+C</b>
Retenues sur salaire :	
I.T.S.	
C.N.	
I.G.R.	
C.N.S.	
Caisse de retraite	
<b>Total retenu</b>	<b>E</b>
<b>Salaire net</b>	<b>F=D-E</b>
Indemnité de transport	G
Acompte ou avance	H
<b>Net à payer</b>	<b>I=F+G-H</b>

Droit aux congés			
Solde mois précédent	Acquis ce mois	Pris ce mois	Solde

Signature de l'employé(e)	Signature du/de la comptable
Signature de l'employeur ou de l'employeuse	Salaire payé le

## Le fichier des rémunérations

### Synonymes

État de paie, journal mensuel des rémunérations, livre de paie

### Définition

Le fichier des rémunérations est un tableau qui permet de lister, mois par mois, toutes les informations relatives aux calculs et aux paiements des rémunérations des travailleurs et travailleuses d'une structure, qu'ils ou elles soient salarié(e)s, vacataires, indemnisé(e)s, etc.

### Objectifs

- Faciliter le calcul des rémunérations et l'établissement des fiches de paie (cf. fiche RH9) et la préparation des paiements (en espèces, chèques, virement)
- Faciliter la gestion de la trésorerie de la structure
- Calculer les différentes taxes à payer (impôts, sécurité sociale, etc.)
- Connaître le coût mensuel de chaque travailleur ou travailleuse et faciliter la préparation des différents documents budgétaires (budgets des demandes de financement, budgets annuels, prévisionnels de trésorerie...)
- Clarifier les sources de financement (bailleurs de fonds et/ou fonds propres) pour chaque poste rémunéré

### Conditions

- Connaître les conditions négociées entre l'employeur/l'employeuse et le travailleur/la travailleuse à son arrivée (titre du poste, lieu d'affectation, rémunérations, statut (cf. fiche RH1), etc.)
- Connaître la législation locale et maîtriser le calcul des différentes cotisations (impôts, sécurité sociale...). En cas de doutes ou de questions, se renseigner auprès des structures compétentes locales (inspection du travail, centre de sécurité sociale, etc.)
- Connaître les subventions et les budgets octroyés par les bailleurs de fonds aux rémunérations
- Connaître les modalités de paiement choisies par chacun(e) des travailleurs et travailleuses (espèces, chèque, virement)

## Recommandations

### ✓ À FAIRE

- Actualiser le fichier des rémunérations après chaque mouvement ou changement (nouvelle arrivée/départ, augmentation de salaire octroyé à un ou une employé(e), changement de poste, de statut, etc.)
- Archiver méthodiquement mois après mois le tableau mensuel des salaires en version informatique et en version papier (faire signer le/la responsable de la structure et le/la responsable financier(e) sur la version papier)
- Vérifier tous les mois la validité des données (contrats à renouveler, formules de calcul correctes)
- Assurer une veille pour prendre en compte les éventuels changements de législation
- Vérifier que les éléments contenus dans les fiches de paie concordent avec le fichier des rémunérations mensuel

Les informations minimums qui doivent apparaître dans le tableau sont :

- Le mois de rémunération concerné
- Le nom et le poste occupé par chacun(e) des travailleurs ou des travailleuses
- Pour les salarié(e)s : le salaire brut, les différentes retenues faites sur le salaire brut (taxes, avances, prêts...) et le salaire net versé
- Les modalités de paiement de la rémunération négociées avec chacun(e) des travailleurs et des travailleuses
- La signature du/de la responsable financier(e) et d'un ou d'une responsable de la structure. Les informations complémentaires suivantes peuvent être ajoutées en fonction des besoins : les données pouvant avoir un impact sur le salaire, comme par exemple le nombre d'enfants (dans certains pays ou structures, les travailleurs bénéficient d'allocations familiales ou de déductions d'impôts en fonction du nombre d'enfants) ou l'ancienneté (certaines structures font évoluer le salaire avec l'ancienneté du travailleur ou de la travailleuse)
- N° de compte en banque pour les employé(e)s payé(e)s par virement
- Le type de contrat signé s'il y a lieu (contrat à durée déterminée/indéterminée/contrat de vacation...)
- Le niveau ou la catégorie du poste (si la structure dispose d'une grille des salaires)



### Livre de paie

		SALARIES										FINANCEMENT									
SALARIE(E/S)		N°	NOM & PRÉ-NOMS	FONCTION	STATUT	Nb de H/mois	Lieu d'affectation	SALAIRE BRUT MEN-SUEL	Sécurité sociale	Impôts	TOTAL DES RETENUES	NET	Indemnités	Total à payer	Part patronale	Cout salarial total	Mode de paiement	1	2	3	Fonds propres
A	B							C	D = (B+C)	E = (A-D)	F	G = (E+F)	H	I = (A+F+H)	= -1-2-3						
1	GARDIEN(NE)		Salariné(e)	Temps plein		55000	3025	2599	5624	49376	49376		8800	63800	virement	63800				0	
2	VAGMESTRE		Salariné(e)	Temps plein		66853	3677	4039	7716	59137	89137	30000	10696,48	77549	chèque	107549,48	30000			0,48	
3	CHAUFFEUR/CHAUFFEUSE		Salariné(e)	Temps plein		83634	4600	6639	11239	72395	77395	5000	13381,44	97015	virement	102015,44		5000		0,44	
4	CONSEILLER/CONSEILLÈRE		Salariné(e)	Temps plein		80000	4400	5548	9948	70052	70052		12800	92800	virement	92800	92800			=09-09- R9-S9	
5	CONSEILLER/CONSEILLÈRE		Salariné(e)	Temps plein		80000	4400	5548	9948	70052	70052		12800	92800	virement	92800				0	
6	SECRÉTAIRE		Salariné(e)	Temps plein		168604	9273	11780	21053	147551	152551	5000	26976,64	195581	chèque	200580,64		5000		-0,36	
7	CHARGE(E) DE PROGRAMME		Salariné(e)	Temps plein		225000	12375	18326	30701	194299	194299		36000	261000	virement	261000				0	
8	CONSEILLER/CONSEILLÈRE		Salariné(e)	Temps plein		78004	4290	5898	10188	67816	85316	17500	12480,64	107985	espèces	107984,64				-0,36	
<b>TOTAL :</b>																					

Signature du directeur/de la directrice

Signature du ou de la responsable financier(e) :



## La gestion des congés

### Définition

Le mot congé désigne la période pendant laquelle un ou une salarié(e) est autorisé(e) à quitter provisoirement son emploi.

La gestion des congés du personnel, ou gestion des congés et absences est une problématique qui consiste à gérer les absences des collaborateurs et collaboratrices au sein de l'association.

Les types d'absence : congés payés, congés sans solde, arrêts maladie, congés maternité et congés paternité, absences pour mariage, naissance ou décès d'un ou d'une proche, récupération d'heures supplémentaires, etc.

### Objectifs

- Minimiser le plus possible l'impact des congés sur les activités et l'atteinte des objectifs
- Simplifier le processus de demande de congés et de validation d'une absence
- Donner aux salarié(e)s plus de visibilité sur leur solde de congés
- Assurer la fiabilité des informations transmises aux salarié(e)s
- Partager un planning de congés disponible pour tous et toutes
- Éviter les erreurs (autoriser une absence à un ou une salarié(e) alors que son solde est nul)

### Conditions

- Disposer du code du travail et de la sécurité sociale ou tout autre document législatif en vigueur définissant la durée des congés maladie, maternité, paternité...
- Disposer d'un planning de congés
- Partager le planning de congés et absences avec tout le personnel
- Mettre à jour les données en temps réel pour tous les utilisateurs et utilisatrices

## Recommandations

### ✓ À FAIRE

Toute permission de cette nature doit faire l'objet d'une autorisation écrite préalable de l'employeur ou de l'employeuse, sauf en cas de force majeure

### + IMPLICATIONS

- Prévenir vos collègues de vos dates de congés, à l'avance
- Partir pendant une période creuse (le mois d'août généralement)
- Trouver une personne pour assurer l'intérim et prendre les décisions à votre place
- Prévenir vos principaux interlocuteurs et interlocutrices, et leur donner les coordonnées de votre remplaçant(e)
- Mettre en place une réponse automatique sur votre adresse mail et sur vos répondeurs, indiquant votre période de vacances et l'interlocuteur ou l'interlocutrice à contacter en votre absence
- Essayez de conclure les dossiers en cours avant de partir

# Les entretiens annuels d'évaluation

## Synonymes

Évaluation du personnel, fiche d'évaluation de performance du personnel, fiche d'autoévaluation, fiche annuelle de rendement.

## Définition

L'entretien d'évaluation est un entretien en face à face entre le/la salarié(e) et son/sa supérieur(e) hiérarchique direct(e). L'objectif est d'en faire le bilan sur les réalisations (réussites, difficultés) de l'année et d'en expliquer les raisons, d'analyser les compétences et la performance individuelle, de fixer les objectifs de l'année à venir en prévoyant les moyens à mobiliser pour les atteindre, et enfin d'évoquer les souhaits d'évolution professionnelle et les besoins de formation.

Il est à noter que le caractère confidentiel de l'entretien doit être respecté. En cas de non-consensus entre l'évalué(e) et l'évaluateur/évaluatrice, la décision finale appartient au premier ou à la première responsable de trouver une solution afin de satisfaire les deux parties.

L'entretien annuel est en lien direct avec la fiche de poste qui définit les missions du collaborateur ou de la collaboratrice et les objectifs liés à son activité.



### Avantages :

- Réel échange avec le/la supérieur(e) hiérarchique, au-delà de l'activité quotidienne, sur l'évolution professionnelle souhaitée et les besoins de formation en fonction des ressources disponibles
- Jugement réciproque du/de la salarié(e) et de son/sa supérieur(e) hiérarchique sur leur manière de travailler et de se comporter
- Amélioration du climat de travail de l'équipe



### Inconvénients :

- C'est une démarche qui prend beaucoup de temps aux salarié(e)s et aux managers et manageuses, pour la préparation, le passage d'entretien et le suivi
- Une formation du corps managérial est souvent nécessaire pour faire passer les entretiens
- Risque de manque de sincérité dans les échanges s'il est considéré comme une contrainte administrative pouvant entraîner des frustrations
- Discrédit s'il n'est pas suivi d'actions

## Objectifs

Outil central de la gestion des compétences, l'entretien annuel permet à la structure :

- De faire le bilan sur le fonctionnement des équipes et l'activité des différents services
- De faire progresser les collaborateurs et collaboratrices au niveau individuel et collectif
- De favoriser la motivation et l'implication de salarié(e)s

Il permet au ou à la salarié(e) :

- D'être acteur/actrice de son évolution professionnelle
- De se positionner par rapport aux compétences nécessaires pour son travail

C'est également un moment privilégié d'échange avec sa hiérarchie sur sa manière de travailler et l'évolution de son activité professionnelle. Il peut être l'occasion d'aborder la question de la rémunération.

## Conditions

La grille d'évaluation doit être partagée et validée par l'employeur/l'employeuse et les employé(e)s avant le démarrage du processus.



## RECOMMANDATIONS

**Personnes bénéficiaires :** Tous les salariés et toutes les salariées de la structure peuvent bénéficier d'un entretien d'évaluation quel que soit leur poste ou leur position hiérarchique.

### Avant l'entretien :

Un temps de préparation est nécessaire pour l'évaluateur/évaluatrice et l'évalué(e).

Pour l'évalué(e) : un rendez-vous est fixé une quinzaine de jours avant la date de l'entretien en précisant les objectifs de l'entretien d'évaluation. L'évalué(e) se verra remettre une grille d'évaluation, qu'il/elle remplira préalablement et qui servira de trame à l'entretien (voir exemple en annexe).

### Pour l'évaluateur/évaluatrice :

Il ou elle doit préparer l'environnement, la discussion et réunir les faits pour argumenter ses appréciations.

### Pendant l'entretien :

D'une durée comprise entre 1h30 et 2h30 en moyenne, l'entretien se réalise sur le temps de travail une fois par an, en général en fin d'année ou à défaut en tout début d'année.

Il peut être utile que l'entretien ait lieu en dehors du cadre habituel de travail, pour faciliter l'échange.

Afin de fixer les objectifs de chaque collaborateur ou collabora-

trice, ce sont les membres de la direction et les responsables qui ont leur entretien en premier. Il est préférable d'organiser tous les entretiens dans un laps de temps assez court (un mois). La grille d'entretien permet de servir de support aux échanges et d'en conserver une trace écrite. Ce document en double exemplaire est signé par les deux parties et transmis à la DRH pour traitement et planification des formations souhaitées. Il est important de commencer par faire le point sur la grille d'entretien de l'année précédente.

### Après l'entretien :

Il est important que les entretiens d'évaluation soient considérés comme une démarche dynamique, qui se poursuit tout au cours de l'année, et dont les décisions/recommandations doivent être suivies par des faits (notamment en termes de formation, d'évolutions du poste, etc.).

Chaque encadrant(e) est responsable de la mise en application des décisions prises au cours de l'entretien.



## Fiche d'évaluation / Personnel cadre et non cadre

N°	
Service :	Période d'évaluation :
Nom & prénom :	Date de l'évaluation :
Fonction :	Date de la précédente évaluation :

### 1. PARTIE À REMPLIR PAR LE SERVICE ADMINISTRATIF :

Absences		Sanctions	
Jours de congés		Nature	Nombre de fois
Jours de permission			
Jours d'arrêts			
Total jours d'absences			

**Observations du de/la Président(e) :**

*Sur les aptitudes de travail du de/la salarié(e) :* .....

.....

*Sur l'assiduité et réactivité au travail :* .....

.....

*Sur les relations professionnelles du de/la salarié(e) avec ses collaborateurs/collaboratrices et les partenaires de l'OSC :* .....

.....

*Sur le niveau d'adhésion du de/la salarié(e) aux objectifs de l'OSC :* .....

.....

**2. PARTIE À REMPLIR PAR LE/LA SUPÉRIEUR(E) HIÉRARCHIQUE :  
CRITÈRES GÉNÉRAUX (EXPLIQUÉS AU 1<sup>ER</sup> ENTRETIEN, REMPLIS AU 2<sup>ÈME</sup>)**

Pour remplir la grille d'évaluation

**Evaluation du personnel**

Exceptionnel	A
Très bon	B
Bon	C
Médiocre	D
Insuffisant	E

**Critères généraux**

APTITUDE AU TRAVAIL :	A	B	C	D	E	Observations
Connaissances (techniques)						
Capacités de programmation des tâches						
Capacités d'organisation						
Capacités de délégation						
Esprit d'initiative (créativité)						
Autonomie et sens des responsabilités						
<b>ASSIDUITE AU TRAVAIL :</b>						
Ponctualité						
Disponibilité						
<b>RELATIONS SOCIALES :</b>						
Aptitude au travail en équipe						
Adaptabilité						
Communication						
Respect de la hiérarchie						
<b>AUTRES APTITUDES :</b>						

**Observations du/de la supérieur(e) hiérarchique :**

*Sur les aptitudes au travail du de/la salarié(e) :* .....

.....

.....

*Sur l'assiduité et réactivité au travail :* .....

.....

.....

*Sur les relations professionnelles du de/la salarié(e) avec ses collaborateurs/collaboratrices et les partenaires de l'OSC :*

.....

.....

*Sur le niveau d'adhésion du de/la salarié(e) aux objectifs de l'OSC :* .....

.....

.....

3. PROPOSITIONS FAITES EN CONSÉQUENCE DE L'ÉVALUATION :

Nature de la décision	Décision
Formation à entreprendre	
Promotion	
Augmentation	
Gratification / prime	
Licenciement	

**Observations de l'intéressé(e) :**

*Sur les aptitudes du de/la salarié(e) :* .....

.....

*Sur l'assiduité et réactivité au travail :* .....

.....

*Sur les relations professionnelles du de/la salarié(e) avec ses collaborateurs/collaboratrices et les partenaires de l'OSC :*

.....

*Sur le niveau d'adhésion du de/la salarié(e) aux objectifs de l'OSC :* .....

.....

*Signature du de/la supérieur(e) hiérarchique :*

*Signature de l'intéressé(e) :*

## Le plan de formation

### Définition

Le plan de formation est un document qui retrace l'ensemble des besoins de formation définis par l'employeur ou l'employeuse avec les salarié(e)s de la structure ; il doit être pris en compte dans le plan d'action global de l'association. Pour élaborer son plan de formation, l'association s'appuie sur l'évaluation des besoins en formation dans la structure, et/ou prend en compte les demandes des salarié(e)s. Lorsqu'il y en a, les représentant(e)s du personnel doivent être consulté(e)s lors de l'élaboration du plan de formation.

Chaque salarié(e) est potentiellement concerné(e) par les actions de formation de l'association. Les motifs de discrimination tels que l'âge, le sexe, l'origine, etc. ne doivent en aucun cas influencer le choix du personnel à former.

Le plan de formation décrit les actions à mettre en œuvre et les objectifs visés, la planification et le chiffrage. Il peut comporter deux types d'actions :

- Actions visant l'adaptation de la personne salariée à son poste de travail dans l'association
- Actions visant le développement des compétences des salarié(e)s.

Le plan de formation peut également prévoir d'autres mesures telles qu'un bilan et/ou une validation de l'expérience du/de la salarié(e).

### Objectifs

- Anticiper les besoins pour chercher les financements correspondants
- Prioriser les besoins pour qu'ils correspondent au développement de l'association
- Mettre en cohérence les besoins pour éviter les doublons
- Accroître la motivation des salarié(e)s en leur permettant d'évoluer dans la structure

### Conditions (prérequis)

Le plan de formation doit être élaboré en concertation avec le corps salarial de l'association : un formulaire individuel à remplir par chacun(e) peut constituer un bon moyen de faire le point sur les besoins de chacun(e) pour ensuite établir le plan qui permettra d'y répondre au mieux, en accord avec les objectifs de l'association et les stratégies de développement.

## Recommandations

### ✓ À FAIRE

Avoir en tête les besoins de formation requis pour la mise en place d'un projet spécifique, de manière à intégrer les coûts dans le budget prévisionnel du projet en question.

### ✗ À NE PAS FAIRE

Accepter toutes les opportunités de formation sans qu'elles correspondent à un objectif précis de l'association ni à un plan de formation cohérent.

### + IMPLICATIONS

Le plan de formation peut être revu chaque année, mais les besoins identifiés non satisfaits peuvent être reportés sur l'année suivante s'ils sont toujours d'actualité.



## Plan de formation

### EXEMPLE DE PLAN DE FORMATION

Priorité	Caractéristiques de la formation						Cout prévisionnel	
	Intitulé	Objectif principal	Objectifs spécifiques	Public visé/noms et catégories des acteurs et actrices	Type/durée de la formation		Cout pédagogique  (prix de la formation/salaire du formateur/de la formatrice)	Couts annexes  (transport, hébergement, repas, etc.)
					Interne	Externe		
<b>BESOINS COLLECTIFS</b>								
1	Informatique	Informatiser la gestion des stocks de la pharmacie pour connaître à tout moment l'état des stocks et anticiper les ruptures	Savoir construire et utiliser un tableau Excel  Faire un suivi des consommations en médicaments  Établir des statistiques pour permettre l'anticipation des besoins	Personnel de la pharmacie (quatre personnes)	2 semaines		2 000 €	200 €
<b>BESOINS INDIVIDUELS</b>								
2	Anglais	Variation des sources de financement	Pouvoir soumettre des demandes de financement aux bailleurs anglophones  Maîtriser le vocabulaire lié à la rédaction de projets	Coordinateur et coordinatrice de projets (1 personne)		2h/semaine pendant 6 mois	800 €	0



## La rupture du contrat de travail

### Définitions

Une personne salariée est liée à la personne qui l'emploie par un contrat de travail (cf. fiche RH5). Celui-ci peut être rompu soit à l'initiative du ou de la salarié(e) (démission), soit à l'initiative de l'employeur ou de l'employeuse (licenciement), soit à l'échéance d'une date donnée (date de fin de contrat à durée déterminée, atteinte de l'âge de la retraite). Dans tous les cas, certaines étapes et obligations légales doivent être respectées. Ces règles ont pour but la protection respective de l'employeur/employeuse et du/de la salarié(e).

- **La démission** est le départ volontaire du ou de la salarié(e) qui émet le souhait de quitter la structure. La personne salariée est tenue de respecter un délai de préavis, qui peut être négocié avec l'employeur ou l'employeuse en fonction des obligations de service (sur la durée du préavis, se référer à la législation nationale). La démission ne donne pas lieu au versement d'une indemnité.
- **Le licenciement** est le souhait de la structure de se séparer d'un ou d'une salarié(e). Ce souhait peut avoir plusieurs origines : la baisse de ressources qui fait que la structure ne peut plus payer le ou la salarié(e) (baisse d'activité ou arrêt d'un financement qui prenait en charge le salaire de la personne en question : licenciement économique) ; la faute grave d'une personne salariée (sous condition d'un motif valable étayé par des preuves tangibles). Le licenciement économique donne lieu au versement d'une indemnité, pas le licenciement pour faute.
- **La fin de contrat à durée déterminée** : l'échéance étant fixée dès la signature du contrat, elle ne donne pas lieu à des démarches particulières, mais inclut le plus souvent le versement d'une prime (de fin de contrat) généralement égale à 10 % de la rémunération totale brute perçue pendant la durée du contrat (se référer à la législation nationale).
- **Le départ en retraite** : lorsque la personne salariée atteint l'âge légal ou la durée légale de cotisation (ces valeurs varient selon les pays), elle peut faire valoir ses droits à retraite, c'est-à-dire réclamer à l'administration gestionnaire des pensions de calculer le montant de sa pension et notifier à son employeur ou son employeuse son départ. L'employeur/employeuse n'a pas de démarches particulières à faire.

- **La mise en disponibilité** est la situation d'un ou d'une fonctionnaire qui cesse d'exercer son activité professionnelle pendant une certaine période. Il ou elle est placé(e) temporairement hors de son administration d'origine et cesse de bénéficier de sa rémunération et de ses droits à l'avancement et à la retraite. La mise en disponibilité peut intervenir à la demande du ou de la fonctionnaire ou d'office à l'initiative de l'administration. Cela n'entraîne pas de rupture de son contrat de travail, il/elle sera réintégré(e) de droit à l'issue de sa période de disponibilité.

Les procédures à suivre pour ces différentes modalités de rupture d'un contrat de travail dépendent des législations en vigueur ; il convient de s'y reporter pour en connaître les différentes étapes et les obligations légales qui y sont attachées (délais, indemnités, etc.).

### Objectifs

Bien connaître les différentes modalités de rupture de contrat, ainsi que les obligations et les coûts qui y sont liés, permettra à la structure d'optimiser sa gestion du personnel, et au personnel de ne rien ignorer de ses droits et devoirs.



### RECOMMANDATIONS

Bien connaître sa législation nationale ; au besoin demander un avis ponctuel à un ou une juriste ou un ou une avocate.

## Contrôle qualité-audit qualité

### Définition

Le contrôle qualité est une procédure qui vise à s'assurer que les produits et services répondent bien à tout un ensemble de critères de qualité pour satisfaire les exigences de la personne bénéficiaire.

### Objectifs

- Déterminer la conformité ou la non-conformité des activités et/ou résultats aux exigences spécifiées dans le manuel qualité (le système qualité est-il appliqué?)
- Déterminer l'efficacité du système qualité mis en œuvre à satisfaire aux objectifs qualité prescrits (le système qualité est-il adéquat?)
- Donner à l'audit(e) l'occasion d'améliorer son système qualité
- Satisfaire aux exigences réglementaires
- Permettre l'enregistrement du système qualité de la structure auditée

### Conditions (prérequis)

- Définir la fréquence de contrôle
- Définir la ou les caractéristiques des produits et services qui doivent être contrôlée(s)
- Définir le type de contrôle
- Définir la méthode de contrôle
- Définir les moyens de contrôle à utiliser
- Identifier l'entité qui réalise le contrôle



### RECOMMANDATIONS

- Impliquer la direction
- Écouter les personnes bénéficiaires
- Définir le cadre et encourager les initiatives
- Former le personnel à tous les niveaux pour permettre une participation active efficace
- Mettre en place des dispositifs de mesure et surveiller des objectifs fixés
- Améliorer, simplifier et maîtriser le fonctionnement des processus internes, en se basant éventuellement sur des référentiels comme ISO 9000
- Considérer les problèmes comme une source de progrès potentiels, et mettre en place un outil de résolution de problème pour éradiquer la non-qualité des processus
- Développer les relations avec les personnes bénéficiaires
- Soutenir une communication adaptée sur la qualité pour diffuser la culture qualité auprès du corps salarial en répondant à leur interrogation





---

# BIBLIOGRAPHIE

---

## Pour aller plus loin !

**Boite à outils Genre et VIH**, Plateforme ELSA, édition avril 2018  
[www.plateforme-elsa.org](http://www.plateforme-elsa.org)

**Capitalisation : Comment élaborer son projet associatif et son plan stratégique en ONG**,  
Coordination SUD, 2015  
[www.coordinationsud.org](http://www.coordinationsud.org)

**Guide « la capitalisation des expériences-Un voyage au cœur de l'apprentissage »**  
Marthe-Valère Feuvrier (F3E), Odile Balizet (Consultante), Audrey Noury (F3E), Mars 2014  
[www.f3e.asso.fr](http://www.f3e.asso.fr)

**Guide Genre et VIH 10 ans d'accompagnement et de co-construction d'une démarche d'amélioration des pratiques**, Plateforme ELSA, Mars 2020  
[www.f3e.asso.fr](http://www.f3e.asso.fr)

**Guide « construire une stratégie de plaidoyer », Boite à outils à destination des organisations de la société civile**, édition 2020, SIDACTION,  
[www.plateforme-elsa.org](http://www.plateforme-elsa.org)

**Guide d'appui à la structuration associative**, Plateforme ELSA, édition 2012  
[www.plateforme-elsa.org](http://www.plateforme-elsa.org)

**Maîtriser les risques au sein de son ONG (fiche Pratiques & outils)**, décembre 2017  
[www.coordinationsud.org](http://www.coordinationsud.org)

**Politique de prévention de la fraude et de la corruption de la fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF)**  
[www.acbf-pact.org](http://www.acbf-pact.org)

**Toute la fonction « Contrôle de gestion »**, un livre de référence qui couvre l'ensemble des compétences nécessaires à la pratique du contrôle de gestion, édition 2014  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)


**Guide pratiques pour la vie associative**, Novembre 2021  
[www.associations.gouv.fr/guide-pratique-vie-associative.html](http://www.associations.gouv.fr/guide-pratique-vie-associative.html)



## SIGLES & ABRÉVIATION

<b>AD</b>	Administration
<b>AG</b>	Assemblée Générale
<b>AGC</b>	Assemblée Générale Consécutive
<b>AGE</b>	Assemblée Générale Extraordinaire
<b>AGO</b>	Assemblée Générale Ordinaire
<b>BE</b>	Bureau Exécutif
<b>BOL</b>	Bolivien
<b>CA</b>	Conseil d'Administration
<b>CAC</b>	Commissaire Aux Comptes
<b>CAF</b>	Chargé(e) de l'Administration et des Finances
<b>CE</b>	Comité Exécutif
<b>COFIL</b>	Comité de Pilotage
<b>CP</b>	Comptabilité
<b>DSSR</b>	Droits et la Santé Sexuelle et Reproductive
<b>ELSA</b>	Ensemble luttions contre le Sida en Afrique
<b>ERP</b>	Evaluation Rurale Participative
<b>FCF</b>	Frais de Fonctionnement
<b>FI</b>	Finances
<b>GO</b>	Gouvernance
<b>GRH</b>	Gestion des Ressources Humaines
<b>HAO</b>	Hors Activités Ordinaires
<b>IEC</b>	Information Education Communication
<b>LOG</b>	Logistique
<b>OEV</b>	Orphelins et Enfants Vulnérables
<b>OSC</b>	Organisation de la Société Civile
<b>PCA</b>	Personne chargée de la présidence du Conseil d'Administration
<b>PM</b>	Pour Mémoire
<b>PVVIH</b>	Personnes Vivant avec le VIH/sida
<b>RAS</b>	Rien à signaler
<b>REF</b>	Référence
<b>RH</b>	Ressources Humaines
<b>SE</b>	Suivi Evaluation
<b>SIDA</b>	Syndrome d'Immuno-déficience Acquise
<b>SMART</b>	Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réaliste, Temporellement défini
<b>SMEO</b>	Structures de Mises En Œuvre
<b>SWOT</b>	Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats/Forces – Faiblesses – Occasions – Menaces
<b>SYCEBUNOL</b>	Système Comptable des Entités à But Non Lucratif
<b>VIH</b>	Virus de l'Immuno-déficience Humaine





---

Les photos du mini-guide de structuration associative sont la propriété de la Plateforme ELSA, des associations partenaires africaines et d'associations membres françaises qui y sont représentées. Elles sont issues des concours photos organisés par la Plateforme ELSA en 2020 et 2021, de la carte des associations de la Plateforme ELSA ([www.plateforme-elsa/carte-des-associations/](http://www.plateforme-elsa/carte-des-associations/)), d'ateliers de renforcement de capacités organisés par la Plateforme ELSA (sur le genre en mars 2019 en France, la capitalisation en mai 2017 au Maroc et la capitalisation en septembre 2016 à Madagascar) ainsi que d'un atelier sur le turn-over RH organisé en 2019 en France par Sidaction.

**Crédits :**

- © ARCAD Santé PLUS (Mali) / Malik SAMASSEKOU, p. 1
- © Plateforme ELSA, p. 9 et p. 51
- © CRIPS (Togo) / Komi Néva, p. 31
- © SIDACTION, p. 51

---

**Relecture :** Agence Mots-Clés, Myriam BENHAMOU, Floriane GUENARD, Laïla LOSTE et Annabelle PRINGAULT

**Conception graphique :** Maya LAMBERT

**Date de publication :** Janvier 2022



**Plateforme ELSA s/c SIDACTION**  
228 rue du Faubourg Saint-Martin  
75010 Paris - France  
+331 53 26 49 67  
[www.plateforme-elsa.org](http://www.plateforme-elsa.org)

 @ELSAplateforme  
 @PlateformeELSA  
 [www.youtube.com/c/PlateformeElsa](http://www.youtube.com/c/PlateformeElsa)  
 @company/plateforme-elsa

*Avec le soutien :*

