



**HAL**  
open science

**Pratiques organisationnelles et performances socio-économique dans les entreprises haïtiennes. Proposition d'un manuel de procédure administrative, adapté à la Gestion des Ressources Humaines et la planification stratégique (2000-2017).**

Edelin Lucene Mangnan

► **To cite this version:**

Edelin Lucene Mangnan. Pratiques organisationnelles et performances socio- économique dans les entreprises haïtiennes. Proposition d'un manuel de procédure administrative, adapté à la Gestion des Ressources Humaines et la planification stratégique (2000-2017).. Économie et finance quantitative [q-fin]. Université de la Renaissance d'Haïti (URH-ISAG), 2018. Français. NNT : . tel-04132046

**HAL Id: tel-04132046**

**<https://hal.science/tel-04132046v1>**

Submitted on 23 Jun 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Public Domain



URH - ISAG  
UNIVERSITE DE LA RENAISSANCE D'HAÏTI

## UNIVERSITE DE LA RENAISSANCE D'HAÏTI URH-ISAG

**MADISON INTERNATIONAL INSTITUTE AND BUSINESS SCHOOL  
(MIIBS)**

Programme de Doctorat

Discipline: Economie / Management des Organisations et de Projets

**Sujet :** Pratiques organisationnelles et performances socio-économique dans les entreprises haïtiennes. Proposition d'un manuel de procédure administrative, adapté à la Gestion des Ressources Humaines et la planification stratégique (2000-2017).

Thèse présentée et soutenue par Edelin Lucene **MANGNAN**, en vue de l'obtention du Grade de Docteur ès Sciences Economiques.

Membre du Jury

Dr Franck Charles (Président du Jury)  
Pr Dr Hamard Bruno (Directeur de Thèse)  
Dr Francinor Dorcelus (Lecteur Critique)  
Dr Beyala Engoulou Serge (Rapporteur)  
Dr Belkho El Mustapha (Rapporteur)

Date de soutenance: 02 Juillet 2018

# Table des matières

[Avant propos](#) et remerciement

[Introduction générale](#)

[Table des annexes](#)

[Liste des sigles et acronymes](#)

## **Première partie** **Revue de littérature**

Chapitre 1. [Cadre théorique de l'organisation](#)

Section 1. [Théorie des ressources humaines](#)

1.1. Les différentes approches des auteurs

Section 2. [Fonction des ressources humaines et son évolution](#)

2.1. Différence entre approche Personnel et approche Ressource Humaine.

2.2. Gestion des Ressources Humaines : un acteur stratégique

2.3. Finalités de la Gestion des Ressources Humaines.

2.4. Théorie de la Fidélisation

2.5. Différentes visions de la fidélisation du salarié à son entreprise

Section 3. [Les orientations conceptuelles de la fidélisation](#)

3.1. Théories de la satisfaction

3.2. Les sources de la satisfaction

3.3. Théorie de la motivation

3.4. Élément de différence entre Fidélisation et Motivation

Section 4. [Conflit dans le milieu organisationnel](#)

4.1. Le conflit - Définition

4.2. Approche théorique de l'organisation à travers le conflit

4.3. Approche théorique du conflit

Section 5. [Caractéristiques du conflit](#)

5.1. Conflit de fond

5.2. Conflit émotionnel

5.3. Des facteurs de base du conflit interpersonnel

Section 6. [Conflit et performance de l'organisation](#)

- 6.1. Performance de l'organisation
- 6.2. Les facteurs de stress
- 6.3. Approche des chercheurs sur la performance socio-économique de l'entreprise ?

## Chapitre 2. [Cadre institutionnel de l'administration publique](#)

### Section 1. [Présentation du cadre institutionnel](#)

- 1.1. Définition de l'administration publique
- 1.2. Historique de l'administration publique
- 1.3. Les missions de l'administration
- 1.4. Les missions internes
- 1.5. Les missions externes

### Section 2. [Historicité et mission de la primature](#)

- 2.1. Les dispositions générales de fonctionnement
- 2.2. Le Pouvoir Central dans sa structure de gouvernabilité au sein de la fonction publique
- 2.3. Rôle et responsabilités du Premier ministre

### Section 3. [La fonction de l'office de management et des ressources humaines](#)

- 3.1. Les domaines d'intervention des professionnels de ressources humaines
- 3.2. Les systèmes d'information des ressources humaines (SIRH)
- 3.3. Mission de la Direction des Ressources Humaines
- 3.4. L'inexistence de la continuité de l'État
- 3.5. Les enjeux de la Gestion des ressources humaines
- 3.6. La Planification stratégique de la Gestion des Ressources Humaines
- 3.7. La gestion stratégique des ressources humaines
- 3.8. La planification des ressources humaines
- 3.9. Droits et obligations des fonctionnaires
- 3.10. Éthique et la déontologie dans la fonction publique

## Chapitre 3. [Planification stratégique des RH, des entreprises privées haïtiennes](#)

### Section 1. [Définition de la planification stratégique des RH](#)

- 1.1. Le modèle systémique de la planification stratégique des ressources humaines

### Section 2. [Objectifs de la planification stratégique des ressources humaines](#)

### Section 3. [Importance de la planification stratégique des RH](#)

### Section 4. [Avantage et inconvénients](#)

Section 5. [Facteur de réussite](#)

- 5.1. La prise en charge de la démarche par la haute direction
- 5.2. L'adhésion et l'engagement de toute l'équipe de direction dans le processus
- 5.3. La prise en compte des éléments de l'environnement externe au même titre que ceux de l'environnement interne lors de l'exercice
- 5.4. L'intégration de la PSRH à la planification stratégique globale
- 5.5. La mise à profit optimale des forces des RH en place
- 5.6. La réalisation du processus à petits pas et étape par étape
- 5.7. La qualité des informations sur les RH

Section 6. [Limite de l'approche PSRH](#)

Section 7. [Les étapes de la planification stratégique](#)

- 7.1. Étape 1 : Réflexion stratégique – Analyse de l'environnement
- 7.2. Étape 2 : Analyse et prévision de la demande de travail
- 7.3. Étape 3 : Analyse et prévision de l'offre de travail
- 7.4. Étape 4 : Évaluations des écarts
- 7.5. Étape 5 : Evaluation de la planification des ressources humaines

Section 8. [La planification opérationnelle des RH](#)

Section 9. [Histoire du Rhum](#)

- 9.1. Historique de la Société du rhum Barbancourt
- 9.2. Processus de fabrication du rhum Barbancourt
- 9.3. Fondation Barbancourt

Section 10. [Planification stratégique des RH de Barbancourt](#)

- 10.1. L'apport de la planification du personnel à la performance de l'entreprise
- 10.2. Le planning
- 10.3. Processus d'élaboration du planning
- 10.4. Les planifications tactique, opérationnelle et temps réel
- 10.5. L'apport de la planification du personnel à la performance de Barbancourt

**Deuxième partie.**  
**[Cadre organisationnel](#)**

Chapitre 4. [Proposition d'un manuel de procédure administrative](#)

Section 1. [Présentation générale](#)

Section 2. [Définition de certains concepts liés à l'Elaboration de notre manuel](#)

- 2.1. Organisation Non Gouvernementale (ONG)

- 2.2. Fonction Financière
- 2.3. Fonction Gestion
- 2.4. Fonction Comptabilité
- 2.5. Manuel de Procédures

## Chapitre 5. [Procédures administratives](#)

### Section 1. [Procédure administrative- Gestion du personnel](#)

- 1.1. Recrutement
- 1.2. Embauche et Contrat
- 1.3. Résumé des Descriptions de Tâches
- 1.4. Paie
- 1.5. Polices d'assurances
- 1.6. Absences et congés
- 1.7. Déplacements et Missions
- 1.8. Ruptures du contrat et sanctions
- 1.9. Évaluation du personnel

### Section 2. [Procédure administrative – Gestion de l'organisation](#)

- 2.1. Courriers administratifs
- 2.2. Classement des documents
- 2.3. Gestion des correspondances
- 2.4. Traitement de données

### Section 3. [Procédure administrative- Gestion du cadre interne](#)

- 3.1. Assurance
- 3.2. Sécurité - Responsabilité
- 3.3. Hygiène - Responsabilité
- 3.4. Règlements intérieurs

### Section 4. [Procédure administrative- Gestion des matériels](#)

- 4.1. Entretien du matériel et de l'équipement
- 4.2. Gestion matériel informatique
- 4.3. Gestion du parc automobile

### Section 5. [Procédure administrative- Gestion des réunions](#)

- 5.1. Réunion du Comité Exécutif
- 5.2. Réunion de coordination des Directions et des Comités
- 5.3. Assemblée générale

### Section 6. [Procédure administrative – Gestion des achats](#)

- 6.1. Généralités
- 6.2. Règles d'achat

### [Section 7. Procédure administrative- Gestion des stocks](#)

- 7.1. Généralités
- 7.2. Gestion des stocks

Section 8. [Procédure administrative – Gestion des immobilisations](#)

- 8.1. Généralités
- 8.2. Seuil d'immobilisation
- 8.3. Procédures de gestion de l'Immobilisation
- 8.4. Amortissement
- 8.5. Contrôle et suivi
- 8.6. Sortis des immobilisations
- 8.7. Inventaire des immobilisations
- 8.8. Entretien des immobilisations

Chapitre 6. [Procédures financières et comptables](#)

Section 1. [Procédure financière – Financement](#)

- 1.1. Dons
- 1.2. Cotisations
- 1.3. Bailleurs de fonds
- 1.4. Levées de Fonds

Section 2. [Procédure financière- Gestion de la trésorerie](#)

- 2.1. Caisse
- 2.2. Petite caisse
- 2.3. Dispositions générales
- 2.4. Banque
- 2.5. Gestion des chéquiers
- 2.6. Dispositions générales
- 2.7. Responsabilités
- 2.8. Rapprochement bancaire

Section 3. [Procédure comptable- Gestion comptable](#)

- 3.1. Cadre comptable
- 3.2. Gestion des comptes
- 3.3. Logiciel comptable
- 3.4. Financement
- 3.5. Classement des pièces comptables
- 3.6. Saisie des pièces comptables
- 3.7. Travaux comptables
- 3.8. Opérations comptables
- 3.9. Principes et postulats

Section 4. [Procédure comptable- Planification](#)

- 4.1. Planification stratégique
- 4.2. Budget

Section 5. [Procédure comptable – Rapport financier](#)

- 5.1. Généralités
- 5.2. Rapports financiers

5.3. Utilisateurs des rapports

5.4. Publication des rapports

5.5. Classement des rapports

Section 6. [Procédure comptable- Suivi et contrôle](#)

6.1. Audits financiers

6.2. Autorisation des dépenses

6.3. Mesure de correction

Section 7. [Procédure comptable- Fiscalité](#)

7.1. Généralités

7.2. Exercice fiscal

7.3. Obligations fiscales

7.4. Procédures

[Conclusion et perspectives](#)

## Table des Annexes

[Retour à la table des matières](#)

- Annexe 1. [Règlements internes de l'entreprise](#)
- Annexe 2. [Avis de recrutement](#)
- Annexe 3. [Fiche personnelle de l'employé](#)
- Annexe 4. [Ordre de Mission \[description\]](#)
- Annexe 5. [Ordre de Mission \[montants\]](#)
- Annexe 6. [Décompte des dépenses sur mission](#)
- Annexe 7. [Autorisation d'absence](#)
- Annexe 8. [Bon de commande](#)
- Annexe 9. [Bon de réquisition](#)
- Annexe 10. [Bon de sortie de caisse](#)
- Annexe 11. [Bulletin de paie](#)
- Annexe 12. [Feuille de demande de congé](#)
- Annexe 13. [Heures supplémentaires](#)
- Annexe 14. [Fiche de stocks](#)
- Annexe 15. [Livre de banque : rapport mensuel](#)
- Annexe 16. [Gestion de la petite caisse](#)
- Annexe 17. [Procès-verbal de charge et de décharge](#)
- Annexe 18. [Rapprochement bancaire](#)
- Annexe 19. [Registre suivi de carburant et de kilométrage](#)
- Annexe 20. [PC renflouement](#)
- Annexe 21. [Fiche d'inventaire](#)
- Annexe 22. [Feuille de présence](#)
- Annexe 23. [Feuille de route pour le suivi des véhicules](#)

## Liste de sigles et acronymes

[Retour à la table des matières](#)

|      |   |
|------|---|
| DG   | Direction Générale                                |
| DRH  | Direction des ressources humaines                 |
| GRH  | Gestion des Ressources Humaines                   |
| IPC  | Indice des prix à la consommation                 |
| OMRH | Office de management des ressources humaines      |
| PIB  | Produit intérieur brut                            |
| PSRH | Planification stratégique des ressources humaines |
| PCGR | Principes Comptables Généralement Reconnu         |
| RH   | Ressources Humaines                               |

## AVANT-PROPOS

[Retour à la table des matières](#)

Le présent document se veut un travail de thèse de fin d'étude de 3<sup>e</sup> cycle universitaire en vue de l'obtention du grade de Docteur en "Sciences Economiques".

Ce travail qui a pour thème : « Pratiques organisationnelles et performances socio-économique dans les entreprises haïtiennes. Proposition d'un manuel de procédure administrative adapté à la Gestion des Ressources Humaines et la planification stratégique. Période (2000-2017) », nous a permis de mettre en évidence les contraintes qui pèsent sur les modèles et stratégies d'entreprise en Haïti. (Entreprises privées ou publiques). Il nous a permis également de faire une évaluation des moyens d'action qu'on peut mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de développements économiques.

Il convient de présenter ici nos plus vives gratitudee à l'endroit du Professeur Dr Hamard BRUNO et du professeur Dr. Francinor DORLÉUS, respectivement notre directeur de Mémoire et notre conseiller de recherche qui nous ont assisté et guidé tout au long de nos recherches. Nos remerciements vont également à MADISON INTERNATIONAL AND BUSINESS SCHOOL (MIIBS) particulièrement à tous les responsables qui ont contribué à notre formation durant les trois années à cette institution.

Nous ne saurions oublier les dirigeants des différents ministères et institutions publiques et privées qui ont grandement contribué à ce travail en nous facilitant la tâche.

À tous nos parents et amis qui, d'une façon ou d'une autre, nous ont vivement soutenus et encouragés dans la réalisation de ce travail, nous leur adressons nos sincères remerciements.

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

[Retour à la table des matières](#)

L'entreprise est vue comme une unité institutionnelle ou organisationnelle, ayant pour mission de créer des richesses dans une société et des biens ou services à destination d'un ensemble de clients ou usagers. Ainsi, elle mobilise des ressources (matérielles, humaines, financières, immatérielles et informationnelles), qui lui permettront d'atteindre ses objectifs prédéfinis <sup>1</sup>. Ainsi, la compétitivité des entreprises constitue, à travers des pratiques organisationnelles, en période de crise économique, une exigence fondamentale pour leur survie. Cette recherche de la compétitivité est fonction d'une prise en compte de l'efficacité propre des structures organisationnelles, c'est-à-dire en première approche, l'ensemble des modalités de « différenciation et d'intégration » Leur importance est admise tant par les universitaires que par les praticiens. <sup>2</sup>

Le concept de performance socio - économique de l'entreprise est riche et très discuté. En dépit des difficultés que nous aurons à aborder, il est loisible de considérer que l'entreprise efficace est celle qui atteint ses objectifs.

Les structures organisationnelles ne sont pas l'unique facteur de performance socio - économiques de l'entreprise. Elles ne constituent qu'un des composants essentiels du potentiel d'organisation permettant la mise en œuvre des stratégies définies par l'entreprise. Beaucoup d'autres facteurs influent en effet sur son efficacité. <sup>3</sup>

L'organisation revêt par ailleurs, dans ce cadre – ci, un caractère multifactoriel, en ce sens qu'elle fait intervenir quantités de facteurs de

<sup>1</sup> Wikipédia.

<sup>2</sup> Michel KALIKA « Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances. Ed. Economica, 1995.

<sup>3</sup> *Ibid.*

différents ordres : individuels et sociaux, techniques et humains, routiniers et non routiniers, formels et informels, subjectifs et objectifs <sup>4</sup>. Elle englobe nombre de systèmes dont certains sont simples, d'autres, compliqués : systèmes statique ou dynamique ; système mécanique comportant des règles et des prescriptions ; système ouvert associant l'entreprise à un organisme qui tend à se maintenir en vie ; système humain mettant en présence les personnalités, les comportements, les intentions poursuivies par les gestionnaires et les subalternes ; système social en ce qui concerne, par exemple, les groupes, les coalitions qui se forment et disparaissent au sein de l'organisation, avec leur propres structures, leurs processus de communication et d'interaction ; système d'action mettant en évidence le fait que l'administration est orientée vers l'efficacité et le changement, et vers l'accomplissement de divers objectifs ; système de valeurs à l'origine des orientations que prennent les actions administratives, et qui donne lieu à une culture organisationnelle distinctive, etc. <sup>5</sup>.

De là étant, cette recherche peut être abordée de plusieurs points de vue : Notre étude de la structure organisationnelle, porte non seulement sur ses éléments composants mais aussi sur une approche systémique, conceptuelle et stratégique.

### **Intérêt d'ordre personnel**

Nous réalisons ce travail de recherche dans le but de décrocher notre Diplôme de Doctorat en Economie, Option Management des organisations

<sup>4</sup> BÉDARD Michel., MILLER Roger, La gestion des organisations : “ Une approche systémique, conceptuelle et stratégique”, Chenelière/McGraw-Hill, Montréal, 746 pp.

<sup>5</sup> Ibid, p. 4.

## **Intérêt d'ordre général**

Cette thèse sera mise à la disponibilité de la communauté scientifique pour servir de bagage ou de support et orientation en matière de Gestion.

## **Objectif de la thèse**

Nos objectifs consisteront à :

- Rassembler un ensemble de concept et théorie sur la gestion des organisations
- Faire une étude empirique et des recherches prospectives sur les modes de pratiques organisationnelles dans les entreprises haïtiennes
- Proposer des nouvelles théories pratiques et applicables en matière de gestion d'organisation

Ainsi, nous avons choisi comme sujet de thèse doctoral : « Pratiques organisationnelles et performances socio-économique dans les entreprises haïtiennes. Proposition d'un manuel de procédure administrative, adapté à la Gestion des Ressources Humaines et la planification stratégique (2000-2017). ».

## **Problématique**

Les premières manifestations d'une forme d'administration s'étendent de l'antiquité à la première révolution industrielle, avec l'économie artisanale (430 Av J – 1730) <sup>6</sup>. À cette époque, il était question de l'utilisation du bois, du vent, du fer, de l'eau, de quels minerais par les êtres humains qui économisent leurs efforts à l'aide de l'animal. À cette époque, la base de la société était l'agriculture. Ce n'est qu'au 15<sup>e</sup> siècle, que l'imprimerie permettra la diffusion des

<sup>6</sup> Ibid, pp. 28, 29.

connaissances, avec l'accroissement des villes, les besoins de base comme l'alimentation, santé, habillement, commerce.

Ensuite, ce fut l'ère de l'économie capitaliste libérale : première révolution technologique (1780 – v. 1880) avec l'utilisation du charbon, invention de la machine à vapeur et du métier à tisser. Perfectionnement de l'outillage grâce à la métallurgie du fer et de la fonte. Amélioration des moyens de construction. Besoins en transport ferroviaire, urbanisation. Etc.

Après vient les premiers grands empires industriels : deuxième révolution technologique (1880 – v. 1930), avec l'utilisation du pétrole, de l'acier, de l'électricité, et l'invention des moteurs à explosion, moteur électrique, photographie, radio, télégraphe, pneumatique, etc.

Il y eut une rapidité accrue des transports sur route, par chemin de fer, sur mer et dans les airs. Avec le développement des moyens de communication, de la chimie minérale et des besoins en infrastructures urbaines et routières, équipements agricoles et miniers.

Avec le néo-capitalisme : les crises du monde occidental (1929 – 1945), on était en présence d'une systématisation des découvertes antérieures comprenant le développement du monde industriel et du monde financier.

Juste après vient la troisième révolution industrielle avec l'énergie nucléaire et l'informatique, avec le capitalisme managérial et transnational : expansion mondiale (1945 – 1975).

Afin de comprendre la philosophie des organisations, il nous incombe d'aller au-delà des dimensions systématiques et structurelles. Ce qui aura pour finalité la découverte des dimensions culturelles et sociales à travers les entreprises. C'est un fait certain que les processus et pratiques organisationnelles ont évolué à travers le temps et les siècles, cependant les entreprises haïtiennes, qu'ils s'agissent des entreprises de transformation, de fabrication, de distributions de biens et services, ont les mêmes problèmes au niveau de la GRH <sup>7</sup>, de la production, de la Direction etc. Et aussi dans l'environnement interne et externe. Ce qui nous amène à absorber d'une part l'approche systémique qui est un outil de compréhension de la réalité des

<sup>7</sup> Gestion des ressources humaines.

entreprises dont l'intérêt est indiscutable, aussi bien sur le plan théorique que sur le plan pratique. Ainsi, elle fournit une base conceptuelle, des règles, des principes et des mécanismes qui guident la gestion des organisations

D'autre part, l'approche structurelle qui nous permet de dégager une philosophie de la gestion des organisations à travers son évolution, adaptation, apprentissage et ensuite son contrôle et régulation.

La problématique des pratiques organisationnelles dans les entreprises haïtiennes, s'explique par la mauvaise gestion de ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles ayant une répercussion directe sur la performance socio-économique de ces dernières.

Ainsi, les mauvaises structures et les manques de gestion rationnelle de ces ressources entraîne une décroissance, ou une décélération du point de vu micro et macroéconomique dans ces systèmes.

D'une manière générale, la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition.

Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis <sup>8</sup>.

Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

La performance se mesure avec des critères (ou indicateurs) qualitatifs ou quantitatifs de résultat. Pour mesurer l'efficacité, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et l'objectif visé. Pour mesurer l'efficience, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre.

Pour évaluer la performance d'une entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux : financier, économique, social, organisationnel et sociétal.

<sup>8</sup> <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>.

La performance financière, traditionnellement, d'après Alfred Sloan, on mesure la performance financière à l'aide des indicateurs ROI et ROE. Aujourd'hui, on utilise en plus l'indicateur EVA <sup>9</sup>.

La performance économique est le fait de mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise : la compétitivité-prix et la compétitivité-hors prix.

- La compétitivité-prix, désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix. Sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents.
- La compétitivité hors-prix désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix. Elle est obtenue grâce à des éléments comme la qualité des produits, l'innovation, le service, le design...

En ce qui attrait à la performance organisationnelle, il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de la production, de la flexibilité, des délais...

La performance sociale est le bilan social récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la performance sociale et les rapports sociaux au sein d'une entreprise. En France, le bilan social est obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés. Parmi les nombreux indicateurs sociaux, on peut citer : le montant des rémunérations, le nombre d'accidents de travail, les maladies professionnelles ...

<sup>9</sup> Le ROI (Return On Investment) : ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis.

Le ROE (Return On Equity) : ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres.

L'EVA (Economic Value Added) : ce ratio permet de mesurer la création de valeur pour l'actionnaire. C'est la différence entre le résultat opérationnel et les capitaux investis.

La performance sociétale indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires, culturels. Les outils de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) peuvent être utilisés pour apprécier le niveau de performance de l'entreprise.

Dans les entreprises haïtiennes, les pratiques organisationnelles sont un peu différentes de la réalité, en dépit des facteurs d'ordre social, culturel, et politique qui ont une grande influence sur cette dernière.

Les politiques internes d'entreprises, la planification stratégique et la gestion des ressources humaines sont les éléments de base de la performance socio – économique dans les entreprises.

Une étude comparée à travers une diagnostique des facteurs socio-culturel et politique, et les éléments de base comme les politiques internes, la planification stratégique, la gestion des ressources humaines sera notre ligne de mire pour tout changement, orientation et recommandation visant à répondre à la question suivante : Quelle est la meilleure formule en matière de pratiques organisationnelles pouvant faciliter la performance socio-économique dans les entreprises haïtiennes.

## **Hypothèses**

Pour répondre à ces questionnements posés précédemment, nous avons jugé utile d'émettre les hypothèses suivantes :

Une proposition d'un manuel de procédure administrative et financière adapté à la réalité socioéconomique des entreprises privées et publiques haïtiennes est le meilleur moyen de rendre efficace et pérenne ces entreprises ;

## **Structure de la thèse**

La présente thèse est structurée de la façon suivante :

Nous aurons à développer dans le premier chapitre, le Cadre Théorique : Définition et Caractéristiques du concept de

l'organisation ; (Voir section 1). Analyse des différentes approches produits par des auteurs sur l'organisation ; (Voir section 2).

Dans le second chapitre, on trouve. Le Cadre structurel des entreprises publiques haïtiennes : La présentation du Cadre institutionnel de l'Administration publique et son Historicité ; Les missions de l'administration et les missions internes et externes de l'administration ; (voir section 1). Historicité et Mission de la Primature et les dispositions générales de fonctionnement ; Le Pouvoir Central dans sa structure de Gouvernabilité (voir section 2). Historique de la Gestion des Ressources Humaines et son évolution ; Fonction de l'Office de Management et Ressources Humaines (OMRH) ; Missions de la G. R. H. ; La Planification Stratégique de la G.R.H. (voir section 3). Droits et obligations des fonctionnaires (voir section 4). La déontologie dans la fonction publique ; (Voir section 5).

Dans le troisième chapitre on retrouve le cadre organisationnel des entreprises privées haïtiennes. La Planification stratégique des ressources humaines et l'importance de la planification stratégique des RH dans les entreprises privées haïtiennes (voir section 1) Avantages et inconvénients (voir section 2) Facteur de réussite (voir section 3) les étapes de la planification Stratégique (voir section 4), la planification opérationnelle RH (voir section 5)

Le chapitre 4 et 5 nous conduira à proposer un manuel de procédure administrative et financière en détectant les stratégie et les changement nécessaire à une dynamisation du système.

Pour clôturer notre travail de recherche nous soumettrons une Conclusion et des recommandations.

### **Limite de la thèse**

Notre travail s'étend sur une période d'étude de 17 ans allant de 2000 à 2017, dont Haïti est le champ d'étude, où nous avons pris deux institutions, l'une privée et l'autre publique, comme cas d'étude.

# Première partie

Revue de la littérature  
sur l'organisation

[Retour à la table des matières](#)

**PREMIÈRE PARTIE.**  
**Revue de la littérature sur l'organisation**

# Chapitre 1

---

## Cadre théorique sur l'organisation

[Retour à la table des matières](#)

Avant de présenter le sujet, il s'avère indispensable d'élaborer sur les théories ayant rapport avec des concepts clés en matière d'organisation : à savoir les Ressources Humaines, la Motivation et la Fidélisation des employés, le conflit interpersonnel etc. En effet ces théories nous aideront d'avoir une meilleure compréhension de notre travail de recherche. En premier lieu nous traiterons la théorie des Ressources Humaines avec des théoriciens tels Taylor, Elton Mayo, Mintzberg Henry ensuite la théorie de la Motivation avec Abraham Maslow et Clayton Alderfer, enfin la théorie de la Fidélisation des employés Louart et Peretti.

En effet, l'exigence première d'une organisation est non seulement de recruter des ressources humaines de qualité, présentant un haut niveau de qualification, mais aussi de les fidéliser, c'est-à-dire de réduire les comportements d'absentéisme et de démission, et d'inciter les individus à agir conformément aux intérêts de l'organisation. La Gestion efficace et efficiente des ressources Humaines a un impact sur la fidélisation des salariés pour les entreprises. Toutefois, force est de constater que la fidélité de certains salariés reste un problème majeur dans les organisations. <sup>10</sup>

<sup>10</sup> J-L. CERDIN, R. COLLE, J-M. PERETTI, « L'entreprise à la carte : une innovation pour fidéliser » in Centre d'Etude et de Recherche sur l'Organisation et de Gestion (CEROG) W.P. n°666, 2003.

L'histoire des civilisations montre que la vie comporte, nécessairement une part d'infidélité aux êtres et aux choses. La vie dans l'entreprise qui est faite d'évolutions et de changements n'échappe pas à cette règle. Aussi, la gestion des Ressources Humaines doit-elle identifier et mettre en place des techniques et pratiques innovantes permettant de motiver et de fidéliser les salariés à leur organisation. Or, l'entreprise peut difficilement apporter les mêmes réponses à toutes les catégories socio-professionnelles parce que chaque salarié est à son échelle de besoins selon Maslow.

Cette première partie est consacrée au cadre de l'intelligibilité. Elle présente quelques repères conceptuels destinés à cerner la problématique de la fidélisation des salariés de talent. Les préoccupations de la théorie de la fidélisation au sein des théories des Ressources Humaines et l'identification des variables explicatives de celles-ci seront revisitées.

## Section 1. Théories des Ressources Humaines

[Retour à la table des matières](#)

Les théories des Ressources Humaines s'efforcent de répondre à certains questionnements. Si mobiliser, attirer, garder et encourager les salariés à agir selon les valeurs, les buts et dans l'intérêt de l'entreprise constituent ces problèmes. Il n'en demeure pas moins que les théories des Ressources Humaines soient en mesure de satisfaire toutes les attentes des salariés. Les théories des Ressources Humaines reposent sur l'idée selon laquelle il est possible d'expliquer l'effort fourni par la Ressource Humaine dans l'accomplissement de son travail. Le désir de partir ou l'intention de quitter l'entreprise sont fonction de leurs degrés de satisfaction et d'implication. Ces buts passent par la nécessité de la motivation d'une part, et de l'obligation de fidéliser le personnel d'autre part. <sup>11</sup>

<sup>11</sup> POULAIN REHM, T., (2003), « Les théories de la fidélisation », Encyclopédie de Gestion des Ressources Humaines, Vuibert, J. Allouche (4e édition), pp. 521-527.

## *1.1. Les différentes approches des auteurs*

[Retour à la table des matières](#)

Différentes approches théoriques ont été élaborées par certains auteurs comme : d'Elton Mayo, Jacob Levy Moreno, Kurt Lewin, Liker, Mc Gregor et Abraham Maslow au cours des années XIXe siècle avec la formation des classes administratives et salariées les années entre 1945 et 1970, avec la croissance urbaine et l'affirmation du secteur informel caractérisées par des interventions sur les marchés dans la perspective de rassembler tout ce qui tend à une meilleure compréhension du phénomène de l'organisation.

Le terme théorie n'a pas vraiment une définition communément acceptée de son objet. Pour éviter toute controverse, en suivant la définition de Crozier nous considérons que l'organisation est la réponse au problème de l'action collective, qui se pose dès qu'un projet ou une activité ne peut être menée à bien par l'exercice de ses capacités par un individu.

### *1.1.1. L'école des relations humaines*

Cette école regroupe les travaux d'Elton Mayo, Jacob Levy Moreno, Kurt Lewin, Liker, Mc Gregor et Abraham Maslow. Elle s'est constituée pour réagir contre les principes classiques et bureaucratiques. Elle a centré son analyse sur les relations entre les individus et leur motivation en dehors de la perspective de récompenses pécuniaires. C'est un mouvement intellectuel né dans le cadre de la crise économique de (1929) rattaché à l'étude des organisations. Il prend place après le développement et l'application à grande échelle du taylorisme, et cherche à redonner à l'homme au travail une place, sinon centrale, au moins excentrée et tenue.

Ses principaux représentants développent des idées socialistes qui ont conduit à contester les fondements de l'école classique qui avait déshumanisé les relations de travail.

Les perceptions de cette école s'articulent comme suit :

- La personne recherche, certes, un maximum de rétribution par rapport à son travail, mais aussi, un cadre de vie satisfaisant.
- L'instinct grégaire prime : l'homme a besoin de faire partie d'un groupe, d'un clan où il a sa place et où il est reconnu.
- La communication, l'échange, les stimulations positives, la reconnaissance de ses efforts, la valorisation de ses capacités a autant de besoins fondamentaux que toute personne doit trouver dans son travail. Si elle les obtient, elle augmentera d'elle-même sa contribution aux résultats de l'unité et de l'entreprise auxquelles elle appartient.

### *1.1.2. Approche scientifique*

C'est une méthode scientifique qui désigne l'ensemble des canons guidant ou devant guider le processus de production des connaissances scientifiques, qu'il s'agisse d'observations, d'expériences, de raisonnements, ou de calculs théoriques. Très souvent, le terme de « méthode » engage l'idée implicite de son unicité, tant auprès du grand public que de certains chercheurs, qui de surcroît la confondent parfois avec la seule méthode hypothético-déductive. L'étude des pratiques des chercheurs révèle cependant une si grande diversité de démarches et de disciplines scientifiques que l'idée d'une unité de la méthode est rendue très problématique.

Ce constat ne doit cependant pas être entendu comme une forme d'anarchisme épistémologique. Si la question de l'unité de la méthode est problématique (et ce problème sera abordé plus en détail ci-dessous), cela ne remet pas en question l'existence d'une pluralité de canons méthodologiques qui s'imposent aux chercheurs dans leurs pratiques scientifiques.

### *1.1.3. Approche diplomatique*

Consiste en les relations internationales aussi appelées études internationales (en anglais *International Studies* (IS)). Sous ces vocables, sont en général désignés l'étude des affaires étrangères et des

grandes questions du système international : rôle des États, des organisations internationales, des organisations non gouvernementales (ONG) ainsi que des entreprises multinationales. Les relations internationales appartiennent à la fois au domaine académique et au domaine politique. Elles peuvent être étudiées soit dans une optique positiviste soit dans une optique normative, toutes deux cherchant tant à analyser qu'à formuler les politiques internationales des pays.

Si les relations internationales appartiennent historiquement au domaine de la science politique, l'accent est de plus en plus mis sur le domaine économique à travers l'économie politique internationale qui s'est beaucoup développée depuis les années soixante-dix. D'autres champs académiques sont également concernés : le droit international, la philosophie, la géographie à travers notamment : la géopolitique, la sociologie, l'anthropologie et l'étude des cultures.

Concernant plus spécifiquement les sujets étudiés, il est possible de citer : la mondialisation, l'État, l'écologie et le développement durable, le terrorisme et le crime organisé, la prolifération nucléaire, le nationalisme, le développement économique la finance internationale, les droits de l'homme, etc.

#### *1.1.4. Approche historique*

Douglas Mc Gregor, docteur en psychologie de l'Université de Harvard, a élaboré une véritable théorie de management basée deux conceptions de l'homme au travail : la théorie X et la théorie Y.

##### LA THÉORIE X :

- l'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail et fera tout pour l'éviter ;
- les individus doivent être contrôlés, dirigés, menacés de sanction afin qu'ils fournissent des efforts pour la réalisation des objectifs de l'organisation ;

- l'individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a peu d'ambition et recherche la sécurité avant tout.

À travers la théorie X, Mc Gregor montre que ces hypothèses constituent de véritables postulats pour les dirigeants et une idéologie dominante à laquelle il oppose les postulats de la théorie Y qu'il présente comme réelle alternative en terme de mode de management des hommes.

#### LA THEORIE Y :

- l'homme est capable de s'auto diriger et de s'autocontrôler ;
- l'engagement personnel est le résultat d'une recherche de satisfaction des besoins sociaux. L'homme apprend à rechercher les responsabilités ;
- la capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation est largement répandue parmi les hommes ;
- dans beaucoup de conditions de travail, les possibilités intellectuelles des hommes sont largement inutilisées.

Mc Gregor avance que la théorie X et Y le style de gestion qui en résulte sont plus adaptés à la nature humaine car la théorie en question donne la possibilité à l'encadrement d'innover, de découvrir de nouveaux moyens d'organiser et de diriger l'effort humain.

#### *1.1.5.Approche stratégique*

L'incertitude croissante et la turbulence qui caractérisent l'environnement après la seconde guerre mondiale font émerger le concept de stratégie dans la gestion des organisations industrielles et commerciales. H. I. Ansoff (1965) attribue ces changements dans l'environnement à deux types de facteurs :

- 1) L'évolution de la structure des organisations qui permet une grande capacité d'anticiper les changements de prendre avantage des nouvelles opportunités d'éviter les menaces émanant de l'environnement.
- 2) Le taux accéléré de l'innovation technologique, l'habilité des gestionnaires à transiger avec des environnements incertains.

La perspective stratégique met l'accent sur la capacité de la direction de maîtriser les forces extérieures contraignantes, d'introduire des changements et de jouer le jeu de la concurrence grâce à une planification adéquate.

### *1.1.6. Approche systémique*

Consiste à définir le mode d'intégration des connaissances, et, ne vise à fournir une représentation de la réalité du fonctionnement de l'entreprise, une vision systématique de la gestion des Ressources Humaines permet de concevoir des activités ou des programmes d'action dont les effets se conjuguent les uns avec les autres dans la réalisation des résultats recherchés et bien délimités au départ.

En plus de fournir une réponse aux multiples demandes des directeurs d'entreprise en matière d'acquisition, de développement et conservation des ressources, une vision systémique incite à développer une vision d'ensemble des organisations de travail et à élaborer des programmes d'action cohérents.

Les premiers travaux de cette école ont été présentés par Chester et Barnard en 1938. Le concept du système a connu plusieurs définitions dont les principales sont les suivantes : - C'est un ensemble de parties interdépendantes, agencées en fonction d'un but, et on appelle structure des relations non fortuites liant les parties entre elles et au tout. - C'est un ensemble d'organes, de procédures, d'idées, organisé en vue de la réalisation d'un objectif commun et distinct de son environnement.

L'approche systémique ne voit pas l'entreprise comme un ensemble de services ou de fonctions mais comme un ensemble de sous-systèmes organisés pour assurer l'exercice des activités de l'organisation :

l'entreprise est un système ouvert, finalisé, régulé et composé d'un ensemble de sous-systèmes en interaction.

- \* Un système ouvert : l'entreprise est en relation avec son environnement ;
- \* Un système finalisé : l'entreprise a des buts précis, des objectifs propres distincts de ses membres ;
- \* Un système régulé : l'entreprise s'adapte en permanence pour atteindre des objectifs précis, par autorégulation ou en raison de l'existence d'organes de commande. Master en management des ressources humaines, Cours « Théories des organisations » ;
- \* Un ensemble de sous-systèmes en interaction parmi lesquels on peut citer le système d'information, le système de décision et le système opérationnel (Mintzberg).

### *1.1.7. Approche socio – économique*

L'approche socio-économique considère l'entreprise comme un ensemble complexe dans lequel se rencontrent différents types de situations organisationnelles, matérielles, technologiques et culturelles. Dans son fonctionnement, l'entreprise connaît un certain nombre de dysfonctionnements et de perturbations qui se manifestent sous forme d'écarts avec ce qui était souhaité.

Cette approche est très intéressante à divers titres, en particulier parce qu'elle permet de chiffrer économiquement l'impact des ressources humaines selon qu'elles sont bien ou mal gérées.

Le principal fondateur de cette école est le français H. SAVALL, cet auteur a bien précisé que les conséquences financières (les coûts cachés) sont les véritables causes des problèmes de type organisationnel. Par conséquent, ses recherches ont été orientées vers la détermination d'une stratégie socio-économique appelée méthode de calcul des coûts cachés comme indicateurs de dysfonctionnement d'où : un surcharge sur le salaire, surcharge sur le temps, sur la consommation. Coûts cachés liés à l'absentéisme donnent des résultats non-productifs, non-crétatifs en termes de potentiel.

### *1.1.8. Approche fonctionnelle*

C'est une démarche qui « consiste à rechercher et à caractériser les fonctions offertes par un produit pour satisfaire les besoins de son utilisateur. »

Cette démarche est généralement conduite en mode projet et peut être utilisée pour créer ou améliorer un produit. L'objet visé par cette démarche peut être un objet, un matériel, un processus matériel ou vivant, une organisation, un logiciel, etc. Les besoins sont de toute nature et sont exprimés de façon individuelle ou collective, objective ou subjective, avec des degrés de justification disparates.

Les fonctions étudiées sont également diverses : fonctions de service, fonctions d'évaluation, fonctions de traitement. Le cadre de l'étude doit être aussi pris en compte : contraintes ou variables déduites de l'environnement, la réglementation, des usages, etc.

### *1.1.9. Approche décisionnelle*

Selon Hébert A. Simon, prix Nobel d'économie et le plus illustré des auteurs néo rationalistes, il est le fondateur de l'approche décisionnelle. La préoccupation fondamentale de H. A. Simon (1957) est la création de formes d'organisation qui assure des comportements individuels prévisibles et qui doivent contribuer à la réalisation des buts établis par la direction.

En premier lieu, l'individu dans l'Administration doit être considéré comme un décideur à la fois rationnel et affectif dont les capacités d'analyse et d'action, sont limitées quelle que soit sa position hiérarchique. En second lieu, il est nécessaire de coordonner et d'organiser d'une manière systématique les comportements humains de l'entreprise.

L'approche décisionnelle met l'accent sur le contrôle des comportements humains par la création des structures, des réseaux d'information et de programmes de décisions.

### *1.1.10. Approche analytique*

Les approches analytiques essaient de fournir aux administrateurs des méthodes rationnelles et optimales de décision. Cette approche s'adresse surtout aux problèmes exigeant la prise de décisions hautement rationnelles en situation risquée et d'incertitude.

### *1.1.11. Approche sociopolitique*

Par contre, mettent en lumière les relations de pouvoir ainsi que les conflits et les tensions comme des éléments de base de la vie organisationnelle (J. L. Bower 1983 ; M. Crozier 1963). Elle met l'accent sur les conflits et la réciprocité des processus d'influence. Mais grâce à des stratégies individuelles ou collectives, ce processus influence les dirigeants et l'entreprise. Ce processus d'influence se déroule dans des situations souvent conflictuelles et dynamiques.

### *1.1.12. Approches formelles ou relationnelles*

Les Prémisses de Henry Fayol et des auteurs classiques quant à la structure de l'entreprise sont nombreuses comme :

- \* La division du travail. Il importe que les travailleurs soient spécialisés ; de cette façon, ils deviennent sans cesse plus expérimentés et plus productifs. La division du travail permet de produire davantage, avec des efforts comparables.
- \* L'autorité et la responsabilité. Ce principe correspond au droit de donner des ordres et le pouvoir de les faire exécuter. On distingue ici l'autorité statutaire de l'autorité personnelle. Les deux agissent en complément. La sanction découle de la responsabilité et doit exister à tous les niveaux de l'échelle hiérarchique.
- \* La discipline. Les membres de l'organisation doivent obéir selon les conventions fixées par l'institution.
- \* L'unité de commandement. Chaque individu dans l'organisation ne doit dépendre que d'un seul chef. Le fait que les membres

doivent dépendre de plusieurs dirigeants explique de nombreux conflits vécus au sein des institutions.

- \* L'unité de direction. Les individus qui travaillent dans un même but doivent répondre non seulement devant un seul patron, mais aussi en fonction d'un seul programme.
- \* La subordination de l'intérêt individuel à l'intérêt général. Les buts de l'institution doivent primer ceux des membres.
- \* La rémunération. La rémunération doit être en fonction des efforts que les membres consentent à faire pour l'institution.
  - Le degré de centralisation. La centralisation résulte les lois naturelles ; elle n'est pas nécessairement bonne ni mauvaise. Le degré de centralisation va de pair avec le type d'activité, le profil des individus.
  - La hiérarchie. La hiérarchie est un mécanisme nécessaire au bon fonctionnement de l'institution ; mais les communications latérales sont également fort importantes, "Lorsque le succès repose sur une exécution rapide" pourvu que les gestionnaires en causes les connaissent. Ces réseaux de communication sont assurés par le principe de la passerelle d'une fonction à l'autre.
- \* L'ordre. Une place pour chaque individu et un individu pour chaque place. Cependant, l'ordre social est difficile d'application, car « il exige une connaissance exacte des besoins et des ressources sociales de l'institution et un équilibre constant entre ces besoins et ces ressources »
- \* L'équité. La justice est le fruit des conventions établies au sein de l'institution. Elle est cependant insuffisante, car elle n'est pas nécessairement prise en considération dans les conventions. L'équité combinée à la bienveillance, devient alors la solution pour remédier à cette situation.
- \* La stabilité du personnel. La stabilité est un facteur de succès dans l'institution, car il faut du temps et de l'expérience pour bien remplir une fonction.
- \* L'initiative. L'initiative consiste à concevoir des plans et à faire en sorte qu'ils soient menés à terme avec succès. Elle contribue à stimuler positivement les membres.

- \* L'union du personnel. L'union fait la force et la direction contribue à la promouvoir en faisant appel à l'unité de commandement, en évitant les divisions entre individus et les communications écrites (Les communications verbales sont plus rapides et plus claires).

### *1.1.13. Approche ergonomique*

Cette approche contribue au rendement et à l'amélioration de la santé des travailleurs, mais ne change pas la distribution du pouvoir concernant l'aménagement du travail.

### *1.1.14. Approche psychosociale*

Cette approche regroupe des apports variés qui ont pour caractéristique commune de s'intéresser aux psychologiques des individus. Contrairement à l'approche ergonomique, le premier courant de pensée dont traite la gestion des ressources humaines, soit l'enrichissement des tâches et du diagnostic du travail, remet en cause le principe de la simplification du travail. En proposant des techniques de modification du travail basées sur la consultation des employés.

### *1.1.15. Approche pragmatique*

C'est un courant qui est inspiré des travaux anthropologiques, grâce à la démarche méthodologique de l'enquête de terrain, qui sépare classiquement la discipline de la sociologie : c'est dans l'observation directe et dans sa participation que l'on réalise et les tenants et aboutissants des pratiques individuelles.

Certains auteurs parlent de « tournant pragmatique », d'autres de l'« âge de la pragmatique ». Du reste il n'y a pas une mais « plusieurs pragmatiques », ou plutôt plusieurs sources de ces approches pragmatistes : le pragmatisme philosophique en tant que tel (via John

Dewey et William James, notamment), la pragmatique linguistique, la pragmatique sociolinguistique, etc.

### *1.1.16. Approche néoclassique*

Cette approche a un mode de raisonnement inductif qui a pour objectifs l'élaboration des méthodes d'optimisation. L'individualisme méthodologique et microéconomique, étalon de mesure : valeur utilité ou profit, production réalisée à l'aide du facteur travail et capital, rationalité des agents : homoœconomicus (recherche intérêt personnel) et suivent une main invisible, autorégulation par le marché, concurrence pure et parfaite.

### *1.1.16. Approche organisationnelle*

Selon Yves-Frédéric Livian, « plusieurs voies sont possibles pour approcher les organisations, leur complexité est telle que l'on peut chausser plusieurs types de lunettes pour les regarder.

Leur analyse a fait l'objet de nombreuses théories. Et plutôt que de les passer systématiquement en revue, Yves-Frédéric Livian propose l'approche de Gareth Morgan : « Cette présentation a un énorme avantage : elle renvoie à des théories qui ne sont pas classées de manière chronologique (on rompt avec la présentation naïve : il était une fois le taylorisme, puis sont venues les relations humaines, etc.) On peut aujourd'hui utiliser l'une ou l'autre de ces images avec des concepts et des pratiques issus de chaque image, dont il importe de prendre bien conscience ».

Chaque auteur, chaque spécialiste produit leur propre approche de manière universelle fondée sur une représentation de ce qu'est l'organisation, qui a son intérêt et ses limites. »

## Section 2

# Fonction des Ressources Humaines : son évolution

[Retour à la table des matières](#)

La présentation des étapes de développement de la Fonction Ressource Humaine nous amène à considérer la Gestion des Ressources Humaines comme variable stratégique dans une organisation. Alors que l'analyse de l'évolution de la fonction personnelle se fera sur un double plan, historique et comparatif des deux fonctions à savoir la fonction Personnel et la fonction Ressource Humaine.

Ainsi tout au long du 20<sup>e</sup> siècle et jusqu'aux années 60, soit en tant que domaine d'études, de recherche et d'activités professionnelles dans la société, soit en tant que fonction dans les organisations, la gestion des ressources humaines a été influencée par trois courants de pensée majeurs. Les courants de pensée plus ou moins contradictoires les uns par rapport aux autres et qui continuent d'exercer une certaine influence. Parmi ces courants de pensée se comptent : l'approche du Taylorisme qui est une approche techniciste, dans laquelle la gestion des ressources humaines est conçue sous l'angle d'un ensemble de principes et règles dont il faut mettre au point ; l'autre courant est l'approche de l'école des relations humaines considérée comme une approche psychosocial, dans laquelle la gestion des ressources humaines est interprétée notamment comme dynamisme humain et où une importance significative est accordée à savoir-faire des gestionnaires dans les relations interpersonnelles ; et le dernier courant important, l'approche des relations du travail appelée approche légaliste, dans laquelle la gestion des ressources humaines est abordée suivant les relations structurées entre les syndicats - les représentants des employés, d'une part, et les représentants de la direction, d'une autre part.

Progressivement, les approches de la gestion du personnel et des relations humaines ont presque été éliminées des écoles de relations industrielles, pendant qu'elles apparaissaient, paradoxalement, dans les écoles de gestion et dans les organisations. À partir des années 60, l'approche et la nouvelle dénomination « gestion des ressources

humaines » ont continué à évoluer par le recours, entre autres choses, à l'approche systémique.

Suivant l'approche systémique la gestion des ressources humaines représentait une gamme d'activités juxtaposées, mais toujours sans vision d'ensemble. L'application des modèles tirés de la théorie des systèmes allait changer cette situation. La conception de systèmes était appliquée aussi par les chercheurs des disciplines différentes comme la physique ou la mathématique, et puis enfin le management. Selon les grands penseurs de l'approche systémique, Robert G. MURDICK et Joel E. ROSS, les auteurs de livre « Information System of Modern Management »<sup>12</sup>.

Le système peut être défini comme une entité qui est orientée vers la réalisation d'objectifs et composée d'un ensemble d'éléments interdépendants qui doivent contribuer à optimiser la réalisation des objectifs. Ce qui est appliquée à la gestion des ressources humaines de l'approche systémique, c'est ce que cette approche implique d'abord une analyse des éléments de l'environnement ayant une influence tant sur les ressources consacrées à la gestion des ressources humaines que sur les activités et des buts que l'organisation devrait atteindre.

La gestion des ressources humaines, en tant que sous-système d'une organisation, doit suivre des buts conformes à ceux du système global dans lequel il appartient. En même temps, le système de l'organisation est influencé par ce qui se déroule dans n'importe quel de ses sous-systèmes (on parle donc de l'interdépendance), dont le système de gestion des ressources humaines ne fait pas exception à ce principe.

Dans les années 80, une dimension stratégique s'ajoutait à l'approche systémique. Cette circonstance a provoqué une modification encore plus importante des pratiques de gestion des ressources humaines. Les pratiques ont été tellement transformées que Dennis J. KRAVETZ, président de « Kravetz Associates », une entreprise de

<sup>12</sup> MURDICK, Robert G., et ROSS, Joel E. Information Systems of Modern Management, Prentice-Hall, 1975.

consultation en ressources humaines, a parlé de « révolution des ressources humaines » <sup>13</sup>.

H. MINTZBERG mène de nombreuses recherches sur le management et les organisations en générale. Ses recherches sont orientées vers la nature et les styles de travail de gestion. Il s'intéresse également à savoir les formes d'organisation et le mécanisme de formation des stratégies. Il apporte donc un apport considérable à la réflexion sur le concept de stratégie dans un texte nommé « Les organisations ont-elles besoin de stratégies ? Un autre point de vue » où il se répond à cette question en disant que « oui, les organisations ont réellement besoin de stratégies pour se donner une direction, assurer la coordination des activités et promouvoir l'efficacité et l'efficacité dans des conditions de cohérence, malgré l'adversité » <sup>14</sup>.

## *2.1. Différence entre approche Personnel et approche Ressource Humaine.*

[Retour à la table des matières](#)

Les prémices de la fonction personnelle remonteraient selon certains auteurs, FOMBONNE, MARTORY et CROZET, BOUREAU et al, <sup>15</sup> citée par Peretti à 1850, ou après la première guerre mondiale. En 1920, elle prend son plein essor avec « les trente glorieuses », et puis arrive « l'âge adulte » vers 1960.   chaque période, l'activité est centrée sur différents domaines, et les appellations courantes évoluent. Ce n'est qu'en 1990 que se généralise l'appellation « Ressources Humaines ».

La fonction RH est d'émergence récente en Occident et davantage en Afrique. Elle naît à la faveur de l'essor de l'industrie. Les travaux d'Elton MAYO qui, ont révélé la dimension humaine et sociale au travail sont à la base de la GRH.   l'heure actuelle, les Ressources

<sup>13</sup> KRAVETZ, Denis J. The Human Resource Revolution : Implementing Progressive Management Practices for Bottom-Line Succes. Jossey-Bass, San Francisco, 1988, p. 208.

<sup>14</sup> MINTZBERG, H. « Les organisation ont-elles besoin de stratégies ? Un autre point de vue », Gestion, vol. 12, n  4, 1987, p. 9.

<sup>15</sup> PERETTI J.M., La Gestion des Ressources Humaines, 11  édition, 2003-2004.

Humaines (RH) rentrent dans un champ de compétences en entreprise et correspondent à un domaine de savoir des sciences de gestion.

L'existence de la fonction personnelle, mieux de la fonction RH au sein de l'organisation n'est plus contestée. Elle reste parfois sujette aux critiques accusant sa non-importance apparente dans une perspective essentiellement productive. À cause de l'importance sans cesse croissante accordée à l'homme au sein des organisations au fil du temps, la définition du contenu de cette fonction met en exergue de profondes divergences. Loin d'être un simple changement de dénomination nous assistons plutôt à un changement de perspective. L'approche Personnel considère le travailleur comme une source de coûts à minimiser, un actif comme les autres, un sujet qui a des droits et des devoirs. Cette approche personnelle est substituée par une autre, assimilant le personnel à une ressource dont l'utilisation doit être optimisée selon Peretti Moussa Moustapha va établir une différence entre l'approche Personnel et l'approche Ressource Humaine à travers le tableau synoptique.

La ressource gérée est vivante, elle pense, réagit, a des attentes et des stratégies, contrairement aux autres ressources (marchandises, machines, bâtiments...) gérées par l'entreprise. Elle ne peut être réduite à un capital de connaissances ou d'informations. Comparée à d'autres fonctions (financière, commerciale, production, technique), la GRH comprend une double dimension qui lui est propre : une dimension « management » et une dimension « gestion de la ressource ». La dimension managériale couvre les questions de contour, de missions, d'organisation et d'activation de la fonction tandis que la dimension « ressources » couvre les questions de l'acquisition, de l'entretien, de la valorisation et de l'enrichissement du capital humain.

De nos jours, la Gestion des Ressources Humaines a dépassé le stade de la paie, de la sécurité pour une responsabilité plus grande et importante. Elle est considérée comme acteur stratégique à travers ses finalités dans un univers dynamique et concurrentiel.

## *2.2. Gestion des Ressources Humaines : un acteur stratégique*

[Retour à la table des matières](#)

Les premiers travaux sur la GRH comme stratégique datent des années 1980, avec des ouvrages publiés des deux côtés de l'Atlantique par des auteurs tels Fombrun, Tichy, Devanna <sup>16</sup>, et Besseyre des Horts <sup>17</sup>.

La GRH se définit sous l'angle d'un domaine d'étude comme : « une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés, utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations » <sup>18</sup>.

D'après BERNARD (2002), la GRH est « l'ensemble des pratiques de gestion concernant les individus, visant à valoriser et développer la qualification de ces individus et celle du collectif de travail ». Le renouveau de la GRH en rapport avec les nouvelles missions qui lui sont assignées, est appelé à jouer un rôle plus stratégique et doit donc naturellement participer à l'élaboration du processus stratégique. La GRH pourrait favorablement contribuer à la création de la valeur ajoutée dans l'organisation ayant réussi le passage d'une gestion traditionnelle des hommes à la gestion moderne.

<sup>16</sup> FOMBRUN, C.J, TICHY, N. M ET DEVANNA, M. A. Strategic Human Resource Management, New York, Wiley, 1984.

<sup>17</sup> BESSEYRE des Horts, C. H. Vers une Gestion Stratégique des Ressources Humaines, Paris, les Editions d'Organisation, 1988.

<sup>18</sup> Définition adoptée par le GRHEP, groupe de réflexion épistémologique et prospective en GRH, citée in BRABET (J.), et al. Répenser la GRH, Paris, Economica, 1993, p.224.

## *2.3. Finalités de la Gestion des Ressources Humaines.*

[Retour à la table des matières](#)

Pour BLANCHOT ET WACHEUX (2002), une meilleure maîtrise des finalités stratégiques de la GRH contribue à la performance de l'entreprise et à la création de valeur. Ils attribuent sept finalités stratégiques à la GRH :

- \* La première finalité stratégique de la GRH est l'attraction des compétences requises par l'intermédiaire des pratiques de recrutement, de rémunération, de formation et de gestion des carrières.
- \* Le développement des compétences requises est la seconde finalité stratégique de la GRH. La formation permet d'adapter les jeunes recrutés à la spécificité de l'entreprise et d'adapter les compétences aux exigences évolutives de l'environnement.
- \* La mobilisation des salariés, autre finalité de la GRH, influence également la performance individuelle et collective en canalisant les énergies au mieux des intérêts de l'entreprise.
- \* À travers la planification des effectifs, la flexibilité, l'organisation du travail et la mobilité, la GRH vise la conservation des compétences requises, quatrième finalité de la GRH.
- \* Les trois dernières finalités de la GRH présentées par BLANCHOT ET WACHEUX (2002) sont les contraintes juridiques, la contrainte d'efficacité c'est-à-dire la maîtrise de la masse salariale et des coûts, des outils et activités de GRH et enfin, la contrainte éthique entendue comme la nécessité ou la pression pour le respect d'un ensemble de normes sociales qui dépassent le cadre de la loi. Il s'agit des normes d'équité, de transparence, d'employabilité ou de respect des droits de l'homme.

Quant à LOUART (1991), la GRH doit être orientée vers les hommes et pas seulement vers les résultats organisationnels.

Cependant, cette finalité est complémentaire aux deux autres : choisir, conserver et qualifier les hommes dont l'organisation a besoin, et aider à un travail collectif efficace et créateur. DRUCKER (1986), estimait qu'il fallait dire « adieu à la fonction personnel classique ». Pour lui, plusieurs types de GRH pouvaient coexister. Certains auteurs considèrent que la période de la GRH est déjà révolue (SALLES, 1988). Mais, quel que soit l'appellation, il importe de conserver un équilibre entre trois pôles :

- \* Une gestion « administrative » qui reste un fondement essentiel du système ;
- \* Une gestion « technocratique » qui définit une adéquation des emplois et des profils individuels.
- \* Une gestion « sociale » qui est centrée sur l'écoute et la satisfaction des besoins des individus et des groupes.

Cet équilibre peut varier selon la culture, la stratégie de chaque entreprise et par les pratiques des GRH telles que la motivation et la fidélisation. Cette dernière fera l'objet de notre deuxième paragraphe.

## *2.4. Théorie de la Fidélisation.*

[Retour à la table des matières](#)

Une des principales dimensions de la Gestion des Ressources Humaines à laquelle la fidélisation se propose d'apporter des solutions est la rétention des salariés. Dans les lignes qui suivent, nous allons spécifier les différentes approches de définition, présenter les enjeux de la fidélisation et identifier les deux orientations conceptuelles de la fidélisation.

### *2.4.1. Les différentes approches de définitions.*

Les théories de la fidélisation suscitent un grand intérêt pour les organisations, mais posent encore de nos jours le problème de

définition. Elles peuvent être appréhendées suivant les approches étymologiques et GRH.

#### *2.4.1.1. Approche étymologique.*

La notion de fidélisation vient du mot « fidélité » qui est une valeur universellement consacrée et reconnue, depuis les temps les plus anciens. Elle vient du mot latin fidelitas qui est proche des mots fides qui signifie (foi) et foedus qui désigne (pacte, convention, alliance). La fidélité renvoie à l'idée de confiance, de croyances et de valeurs partagées. Elle a pour antonymes trahison, inconstance, et pour synonymes attachement, engagement, loyauté.

#### *2.4.1.2. Approche de la GRH.*

Plusieurs travaux sur les pratiques des GRH ont été réalisés par : LEWICKI, (1981) ; LOUART, (1991) ; PERETTI, (2001) ; CHAMINADE, (2004) ; BRUNETEAUX, (2005) ; et ont eu du mal à trouver une définition consensuelle de la fidélisation des salariés.

LOUART (1991) définit la fidélisation comme « la politique visant au maintien de certains salariés dans l'organisation ». Tandis que pour Peretti, la fidélisation serait « l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés ». De ce fait, Lewicki mentionne que les avantages professionnels en nature tels que avantages financiers, profil de carrière, offre de formation, proposés par les organisations, aux personnels à fortes compétences, ont par conséquent pour but de retenir certains salariés. Et pour finir Chaminade prétend que la fidélisation est l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses salariés à elle-même.

En fait, toutes ces actions ayant pour vocation de rendre l'individu « captif » pourraient être qualifiées de pratiques de rétention. En effet, il semblerait qu'elles soient susceptibles de développer davantage un lien d'attachement type « rétention » basé sur l'intérêt calculé de maintenir la relation plutôt qu'un lien d'attachement type « fidélité »

qui est lui, certes, basé sur l'intérêt personnel mais également sur l'identification aux valeurs de l'entreprise.

Pour BRUNETEAUX, (2005), fidéliser revient à encourager le sentiment réciproque d'attachement et la rétention de certains salariés à fortes compétences. La fidélisation serait donc le fait d'attirer et retenir durablement le personnel hautement qualifié et l'inciter à travailler selon les valeurs et l'intérêt de l'organisation, de rendre un salarié attaché à son entreprise.

## *2.5. Différentes visions de la fidélisation du salarié à son entreprise.*

[Retour à la table des matières](#)

Nous avons identifié quatre formes possibles de fidélisation du salarié à partir des approches du marketing relationnel : la fidélité, la rétention, la dépendance et l'inertie. Nous aboutissons ainsi à une séparation des employés ayant des raisons différentes de fidélité à leur entreprise. Les deux principales raisons sont : « Intérêt personnel et Valeurs de l'entreprise » Pour un salarié, maintenir une relation stable et durable avec son entreprise soit parce que l'intérêt personnel guide son choix de rester, soit parce que son adhésion aux valeurs de l'organisation l'incite à continuer la relation.

### *2.5.1. La vision « autonome ».*

Dans une perspective attitudinale, cette première vision suppose que la fidélisation est voulue, et librement consentie. L'individu désire, après mûre réflexion, continuer la relation ; il s'agit d'un choix « libre » et réfléchi, qu'il soit de nature affectif et/ou cognitif. Le salarié s'appuyant sur son individualité, développe librement, de façon volontaire et autonome, un attachement à l'égard de l'entreprise.

Des éléments positifs de la relation comme la satisfaction au travail, la confiance envers l'organisation soutiennent la fidélisation. Dans le cas où ce lien positif envers l'organisation serait de nature à la fois

affective et cognitive, on parlera plutôt de « fidélité ». S'il est de nature uniquement « calculée » relatifs aux intérêts professionnels de continuer le lien, on parlera alors de « rétention ».

### *2.5.2. La vision « dépendance »*

Précisons que pour WEINE (1982), les objectifs de l'organisation se manifestent sous la forme des normes sociales internalisées par l'individu. Le salarié pense qu'il est nécessaire d'être fidèle à l'entreprise parce que c'est normal et c'est son devoir. En raison de cette obligation morale et normative, il semblerait que la fidélisation à l'organisation décrive un état de « dépendance ». D'autre part, comme le suggère le modèle de BLIEMEL et EGGERT (1998) sur les échanges durables client-fournisseur, l'inertie au changement peut être un facteur explicatif de la relation de long terme. Selon ces auteurs, le changement suppose des efforts ou des actions inhabituelles à entreprendre.

Dans le même sens, pour THEVENET (1992), l'individu peut adhérer aux buts et aux valeurs de l'entreprise en adoptant une attitude passive, voir béate. Ainsi, le salarié guidé parfois par l'habitude ou la routine, ne se pose pas de questions et poursuit la relation sans grande volonté, ni obligation. En raison de cette passivité, la fidélisation décrirait dans ce cas, un état « d'inertie ».

Nous retenons que l'intérêt personnel ou les valeurs de l'entreprise guident le salarié à développer une relation stable et durable avec l'organisation, ceci dans la mesure où les salariés peuvent être dans l'une ou l'autre de ces situations.

## Section 3

### Les orientations conceptuelles de la fidélisation.

[Retour à la table des matières](#)

Les Sciences de Gestion analysent la problématique de la rotation du personnel, de leur relation avec l'organisation au travers des théories

de la fidélisation centrées sur les théories de la satisfaction et de l'implication de salariés.

### *3.1. Théories de la satisfaction.*

La satisfaction est définie couramment comme un sentiment de bien-être. C'est le « plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attend, désire ou simplement d'une chose souhaitable » selon le Petit Robert de 1993. La satisfaction a des conséquences sur le comportement des individus. Elle influence les comportements de retrait tels : absentéisme, roulement, retard, départ volontaire de l'entreprise. Aussi, a-t-elle un impact sur la fidélité à l'entreprise. Une bonne compréhension des théories passe par une analyse des sources de la satisfaction et des comportements de retrait.

### *3.2. Les sources de la satisfaction.*

[Retour à la table des matières](#)

La satisfaction au travail est « un état émotionnel correspondant au plaisir qui résulte de l'accomplissement d'une attente ou d'un désir » selon John Locke (1976). Il s'agit d'une réponse affective et émotionnelle de la personne face à son emploi. La satisfaction résulte de l'adéquation entre les perceptions que la personne a des différents aspects de son emploi et les perceptions qu'elle a quant à ce que devraient être les différentes facettes de son travail. La satisfaction dépend du niveau de divergence entre ce que la personne désire et ce qu'elle en retire. Par rapport à son emploi, l'individu peut avoir des attentes, éprouver des souhaits ou des désirs et dont l'accomplissement peut entraîner la satisfaction au travail (ROUSSEL, 1994). La satisfaction a trois origines relatives, au contenu du travail, aux récompenses et à la qualité des relations et sont liées respectivement à ces trois paradigmes<sup>19</sup> : l'homo faber, l'homo oeconomicus, et l'homo sociologicus.

<sup>19</sup> PAUGAM, S. Le salarié de la précarité, Paris, PUF, 2002.

En effet l'homo faber voit le contenu du travail comme source de satisfaction. Elle fait référence à l'épanouissement dans l'acte de travailler lui-même « se faire plaisir en travaillant ». On peut dire que l'ensemble des salariés sont aujourd'hui dans une meilleure situation, en effet, lorsque grandit la liberté d'initiative dans le travail, grandit également la chance du salarié de se reconnaître dans l'acte de production, de trouver un plaisir personnel, à mettre ses compétences au service d'œuvres individuelle ou collective en étant plus autonome.

Le travail appartient davantage à son auteur, néanmoins il y a un risque si cette autonomie s'accompagne d'une pression plus forte sur les contraintes de temps, de qualité. Le risque de valorisation des salariés les moins compétitifs augmente, l'autonomie n'est un facteur de satisfaction que si les conditions dans lesquelles elle s'exerce permettent réellement au salarié de réaliser le programme qui a été fixé d'un commun accord avec la hiérarchie. Au cas contraire, l'autonomie relève les défaillances de l'employé, son incompetence et cela crée des formes de détresse psychologique.

Tandis que l'homo oeconomicus considère la rétribution comme source de satisfaction. Elle lie la satisfaction au travail à sa rétribution et en fonction du marché. Certains salariés restent mécontents de leur rétribution, car le surcroît des responsabilités n'est toujours pas compensé par les primes ou avantages supplémentaires. Ainsi, par exemple, on constate que pendant leur vie professionnelle certains salariés n'ont pas connu d'augmentation de salaire, cela signifie que l'entreprise n'attache aucune importance à l'expérience de son personnel et qu'elle n'offre aucune perspective de carrière, ce personnel n'éprouve que de l'amertume, de la désolation. Il existe un lien de cause à cet effet entre la satisfaction, les gratifications économiques : rémunération, matériels, maison de fonction, voiture de service, et les perspectives de développement professionnel.

Enfin, l'homo sociologicus priorise le rapport social comme source de satisfaction. La reconnaissance du travail effectué constitue un facteur essentiel de motivation. Dans un environnement concurrentiel tous les salariés deviennent sensibles à la reconnaissance de leur travail et de leurs compétences par leurs collègues et surtout par les supérieurs hiérarchiques. Cette reconnaissance devient plus difficile lorsque le rapport de travail s'individualise.

Les nouvelles formes d'organisation du travail conduisent à la disqualification sociale des salariés les moins aptes à relever les défis attendus. Les nouvelles méthodes de management renforcent la performance individuelle et créent un environnement qui favorise l'implication maximale dans le travail.

### *3.3. Théorie de la motivation.*

[Retour à la table des matières](#)

Dans ce paragraphe, il sera d'abord question de cerner la notion de motivation, ensuite d'évoquer les théories qui sous-tendent la motivation dans un contexte de concurrence, de changement et d'innovation.

#### *3.3.1. La notion de motivation.*

Le concept de motivation est apparu dans les années 1930 avec l'école des relations humaines. Son objectif était de développer la performance individuelle en favorisant le travail collectif. La motivation au travail est « l'ensemble des aspirations qu'un travailleur attache à son emploi et qu'il attend de voir s'y réaliser, en fonction du travail accompli, de la reconnaissance de ce travail par l'entreprise »<sup>20</sup>. La motivation désigne le « degré d'engagement d'un salarié dans la réalisation d'une action proposée par l'organisation »<sup>12</sup>.

Le niveau de motivation d'un individu ne dépend donc pas seulement de lui, mais il dépend également de son environnement. Ce concept recouvre l'ensemble des forces exogènes (liées à l'environnement), par exemple, le caractère privé ou public de l'entreprise va influencer la perception de l'instrumentalité de la performance par rapport à la rémunération. Les cadres du privé pensent davantage que leur augmentation, promotion dépendent de leurs performances. Le système de rémunération (payement à l'heure ou à la pièce) peut également influencer sur cette perception. Ou alors

<sup>20</sup> FRANCES,R (1988), Motivation et satisfaction au travail, édition EAP, 1988.

endogènes (liées à une personnalité), qui va influencer la perception de l'instrumentalité et de la valence.

### *3.3.2. Typologie des théories de la motivation.*

Classiquement, les théories de la motivation ont été regroupées en deux grandes catégories : les théories dites du contenu et les théories du processus.

#### *3.3.2.1. Les théories dites du contenu.*

Elles précisent les différents résultats auxquels les travailleurs sont attachés et qui peuvent les mobiliser dans l'accomplissement de leur tâche. Ces théories s'efforcent de répondre à la question : qu'est-ce qui motive les individus à travailler ? C'est une théorie des besoins, des mobiles et des valeurs.

MASLOW, A. (1943) ou HERRZBERG, F et al (1959) positionnent le besoin comme la principale force motrice qui pousse un individu à agir. La motivation d'un individu provient d'une force endogène résultant d'un besoin non satisfait.

Pour MASLOW, l'individu hiérarchise les besoins physiologiques, aux besoins de sécurité, puis aux besoins d'amour (rapports sociaux, d'affection, d'appartenance à un groupe), d'estime (reconnaissance) enfin de réalisation de soi ou d'actualisation de soi (de progresser, de se développer, de s'épanouir).

Lorsque l'individu parvient à satisfaire un besoin, il trouve comme nouvelle motivation la volonté d'en satisfaire une nouvelle catégorie. La limite de cette approche est le caractère contingent des besoins humains qui n'ont rien d'universels. (Hormis les besoins naturels de nature quasi-biologique).

#### *3.3.2.2. Les théories du processus.*

Ces théories ont pour ambition d'expliquer les comportements et la mobilisation des individus en analysant l'interaction des facteurs environnementaux et individuels qui entre en ligne de compte, c'est-à-dire la manière dont les individus se motivent pour travailler. Elles regroupent les théories des expectation-valence, de l'attribution et de la dynamique de l'action.

Ce paradigme prend appui sur un principe de base énoncé par Tolman et Lewins : le comportement est déterminé par la valeur subjective des buts que l'individu poursuit, mais aussi par ses attentes de voir son comportement produire les résultats recherchés. Vroom (1964) a donné la première version, mais Locke (1975) est le premier semble-t-il, à proposer de l'appeler « Théorie Valence-Instrumentalité-Expectation ». Cette théorie V.I.E est qualifiée « d'intermittente ou d'épisodique », car elle est « centrée sur les attentes et les valences de l'individu par rapport à des comportements particuliers, dans des situations particulières » (KANFER, 1990). Reprise par LEVY-LEBOYER (19684), pour qu'un individu s'engage réellement dans l'action qui lui est proposée par l'organisation, il faut qu'il réponde oui aux trois questions suivantes :

- *Expectation* : suis-je capable de réussir l'action demandée ? Il s'agit en quelque sorte d'évaluer la probabilité de réussite de l'action, mais cette évaluation est subjective et certains individus ont plus confiance que d'autres dans leurs capacités de réussite. Selon ROTTER (1966), les individus fondent leur expectation sur les expériences passées d'échec et de réussite. Pour lui, il existe un trait de personnalité stable qu'il appelle le « Locus of control » dit lieu de contrôle.
- *Instrumentalité* : la réussite de l'action conduit-elle de manière quasi certaine à l'obtention d'un enjeu (une récompense par exemple) ? On apprécie ici la transparence organisationnelle du processus, la loyauté du jeu garantie aux salariés c'est-à-dire une probabilité de recevoir telle ou telle récompense en fonction de la performance réalisée.
- *Valence* : la récompense obtenue présente-t-elle une réelle valeur ? Il s'agit ici de l'importance subjective de l'enjeu aux yeux du salarié c'est-à-dire si l'individu ressent de l'attrait à l'égard des objectifs de la performance et récompenses espérées.

Sans mettre en doute les apports de cette double approche, la littérature insiste néanmoins sur les ambiguïtés et le caractère confus de la motivation au travail. Cette motivation dépend des attentes spécifiques de chacun et des effets induits par la psychologie de groupe, tant sur les plans conceptuels qu'opérationnels. Il est difficile de mesurer l'effet de la motivation au travail, sur la performance des individus ou des entreprises parce que la motivation ne suit pas un schéma de causalité linéaire du type stimulus – réponses, ce qui justifie qu'elle soit reliée au sens que l'auteur donne à sa conduite (LEVY – LEBOYER et SPERANDIO, 1987).

Le concept de motivation ne permet pas de décrire et d'expliquer les caractères de la relation entre l'individu et l'organisation ; démarche indispensable pour comprendre la fidélité des salariés à leur entreprise. La remise en cause théorique et pratique du concept de motivation conduit à envisager une approche alternative, incarnée par les théories de la fidélisation.

### *3.4. Élément de différence entre Fidélisation et Motivation*

Les théories de la fidélisation tendent à supplanter celles de la motivation, ce qui traduit une évolution des concepts. Considérons que la fidélisation se subdivise en deux courants : les théories de la satisfaction et les théories de l'implication, nous verrons successivement les relations satisfaction – motivation et implication.

#### *3.4.1. Satisfaction et Motivation*

La théorie de la satisfaction est la résultante de nombreuses réflexions depuis le début du 20<sup>ème</sup> siècle. LOCKE en 1969 définissait déjà la satisfaction du salarié comme un état émotionnel positif qui résulte de l'évaluation faite de son emploi ou de ses expériences de travail, sous leurs différentes facettes (la tâche, le travail, les relations

avec les supérieurs et les collègues, les promotions, les rémunérations...).

LOCKE a mis en exergue trois étapes de développement qu'il attribue à des écoles de recherches distinctes.

- L'école physico-économique, qui pose au début du 20<sup>ème</sup> siècle les fondateurs d'une « ergonomie affective et physiologique » de la satisfaction au travail.
- L'école psychosociologique, qui souligne l'importance des relations humaines au regard du sentiment de satisfaction.
- L'école de développement qui fait dépendre la satisfaction des travailleurs non plus seulement de variables-stimulus, mais de la représentation de leur rôle de travail.

De manière générale, la satisfaction est obtenue lorsque le salarié a l'impression d'un équilibre entre ce qu'il apporte à l'entreprise et ce que l'entreprise lui apporte en retour. Ainsi, la satisfaction implique aussi une confrontation aux résultats obtenus (MICHEL, 1989).

Motivation et satisfaction ont en commun plusieurs caractères. Elles puisent toutes leurs sources dans les théories de la psychologie cognitive, en partant du postulat qu'il est possible d'agir sur la personne, afin d'accroître la performance de l'entreprise.

La satisfaction découle de l'expérience alors que la motivation se situe en amont, et se sont les notions d'attentes ou d'aspirations qui différencient motivation et satisfaction (MICHEL, 1989). La motivation peut être vue comme un moteur de la performance, alors que la satisfaction peut être considérée comme une résultante de la performance.

### *3.4.2. Implication et motivation.*

D'origine anglo-saxonne, la notion d'implication est apparue dans les années 1950 aux États-Unis. Elle est particulièrement novatrice pour étudier les rapports entre les hommes, les salariés et leur organisation. Elle tenterait d'explorer de façon générale, la multiplicité

des liens qui se tissent entre l'individu et l'organisation (THEVENET, 1992).

Ce dernier souligne que, l'implication est tantôt vue dans une perspective d'échange entre l'individu et sa situation de travail. L'implication est tantôt vue dans une perspective d'échange entre l'individu et l'organisation, tantôt dans une perspective psychologique d'identification de l'individu dans l'organisation, tantôt elle est envisagée sous un angle attitudinal, tantôt sous un angle comportemental.

Pour NEVEU (1996), l'Implication comportementale renvoie aux actes effectués par les individus, elle est à l'origine d'un processus d'extériorisation. L'implication « commitment » vue ici sous un angle organisationnel pour appréhender la fidélité des individus à l'organisation, se distingue de l'engagement ou l'implication au travail « job involvement » qui caractérise l'adéquation homme / emploi (LODAHL et KEJNER, 1965).

Il est vrai que motivation et implication ont en commun plusieurs caractères, mais les théories qui s'y rapportent cherchent en effet à expliquer le niveau d'effort fourni par les individus dans l'accomplissement de leurs tâches en avançant des déterminants possibles.

Par ailleurs, si on est motivé pour un travail, on est impliqué dans une entreprise. Le rapport entre motivation et implication étant plus complexes qu'un lien de cause à effet.

RIPON, (1987) note quant à lui que l'implication a une fonction d'orientation de la motivation et de recherche de satisfaction des besoins. L'implication attache une importance accrue aux valeurs des individus dans le processus les liant à l'entreprise.

Ce chapitre premier avait pour objectif de mieux comprendre la préoccupation de la théorie de la fidélisation au sein des Ressources Humaines. Et pour atteindre cet objectif, il était louable d'appréhender la théorie des Ressources Humaines en suivant son évolution chronologique depuis 1850 jusqu'à nos jours. Aujourd'hui, les Ressources Humaines sont devenues stratégiques parce que, non seulement elles fournissent un avantage concurrentiel à l'entreprise,

mais aussi c'est la ressource sans laquelle l'organisation ne connaîtrait point de performance.

La théorie de la fidélisation a également fait l'objet d'une réflexion. La fidélisation consiste à créer un attachement, une confiance entre les parties. Aussi, deux orientations incarnent cette théorie. Il s'agit de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle. Quelques éléments de différence entre la fidélisation et la motivation sont relevés, pour la motivation l'entreprise développe sa performance à travers différentes motivations tandis que pour la fidélisation, l'entreprise développe le bien être des salariés et offre des opportunités d'adhésion à ses valeurs.

## SECTION 4

### Conflit dans le milieu organisationnel

[Retour à la table des matières](#)

Certains managers soutiennent que le conflit se traduit par une situation antagoniste à la coopération entre individus, une situation qui peut donc compromettre l'action collective et indirectement la productivité. Des compétences sociales, la capacité à se faire entendre, à s'entendre avec les autres, la capacité à interagir positivement aide également à atteindre plus efficacement les objectifs communs. Dans le monde du travail, les relations humaines sont un facteur important à prendre en compte car si elles ne sont pas efficaces, elles risquent de porter préjudice à la productivité et nuire à l'atteinte des objectifs et démontrent en tout cas une incapacité à travailler en équipe, compétence pourtant indispensable en entreprise <sup>21</sup>. Différents auteurs et chercheurs ont compris et élucidés des thèses à propos des concepts organisation et conflits. Certains se divergent sur le sujet d'autres appuient de causes à effet les principales directives des organisations desquelles le conflit joue un rôle particulier.

<sup>21</sup> <http://devenez-meilleur.co/comprendre-les-relations-humaines/>

## 4.1. *Le conflit - Définition*

[Retour à la table des matières](#)

Un conflit se définit par la relation dans laquelle au moins deux personnes s'opposent directement ou indirectement<sup>22</sup>. C'est le cas d'ailleurs de la relation dans un couple, entre collègue, entre deux institutions. Le conflit est un processus qui implique des réactions soit émotive soit cognitives et des comportements qui commencent quand une partie perçoit qu'elle a été lésée par une autre partie ou qu'une autre s'apprête à le faire<sup>23</sup>. De source différentes<sup>24</sup>, un conflit peut commencer par une divergence d'opinion, un constat de comportements différents, la recherche d'appropriation, la jalousie, une confrontation à l'inconnu, être seulement chargé de la peur de l'inconnu, se développer par des propos de rejet, jusqu'à l'exclusion, s'articuler autour de conception d'intérêts opposés, être justifié par les parties par des questions de valeurs ou de croyance. Le conflit, d'après Thomas (1992), se définit comme suit : « un processus qui commence quand un individu ou un groupe perçoit des différences entre ce que la personne et un individu ou le groupe perçoivent et que cette différence est importante pour les parties »

Du point de vue d'organisationnel c'est comme un processus d'opposition par lequel une partie bloque ou gêne les activités de l'autre partie<sup>25</sup>.

Du point de vue personnel, Jehn et Mannix estiment que le conflit est présent dès que les parties impliquées ont la perception de décalages, de souhaits incompatibles ou de désirs inconciliables<sup>26</sup>.

Du point de vue cognitif et émotionnel, c'est le niveau de tension, de frustration et de désagrément dans une relation quand l'un des membres d'une collaboration perçoit que le comportement de l'autre

<sup>22</sup> Foucher et Thomas, 1991 p.89.

<sup>23</sup> Ibid.

<sup>24</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Conflit\\_\(science\\_sociale\)#Conflits\\_interpersonnels](https://fr.wikipedia.org/wiki/Conflit_(science_sociale)#Conflits_interpersonnels)

<sup>25</sup> Hall, 1999.

<sup>26</sup> Boulding, cite par Jehn et Mannix, 2001.

devient gênant pour la réalisation de ses buts fixés <sup>27</sup>. En fait selon la situation qui se présente, le conflit peut exprimer plusieurs formes d'opposition à un niveau d'intensité propre.

#### *4.1.1. Classification des conflits*

- *Le conflit intra personnel* ou déchirement intérieur issu de l'incompatibilité perçue ou réelle entre les attentes de quelqu'un d'une part et les objectifs qu'on a entamé à son égard d'autre part qu'on lui fixe.
- *Le conflit interpersonnel* qui oppose deux individus ou plus au sujet des buts à poursuivre, des valeurs, des attitudes ou des comportements à adopter.
- *Le conflit inter groupe* comme par exemple le conflit entre deux unités opérationnelles c'est la mésentente entre deux groupes c'est une forme de conflit qui s'apparente de conflit interpersonnel
- *Le conflit intragroupe*. C'est la divergence à l'intérieur d'un groupe il peut aussi définir comme le conflit interpersonnel dans un groupe ou la mésentente touche plusieurs personnes dans un même groupe

##### *4.1.1.1. Le conflit interpersonnel*

Certains conflits ont une incidence majeure sur l'organisation ou des personnes en relation c'est le cas du conflit interpersonnel qui peut remarquablement influencer un système, une procédure, une relation.

Dans le milieu organisationnel particulièrement, le mot conflit désigne deux phénomènes : une divergence entre des individus – par exemple, l'usage dispute, entre deux collègues, d'une salle de réunion, qu'ils estiment chacun avoir réservée ; le heurt entre le salarié et le manager qui lui annonce qu'il ne fait pas partie de la liste des promus ; refus de syndicalistes d'avaliser un plan de restructuration – et l'expression en actes de cette divergence par divers moyens coercitifs :

<sup>27</sup> Geykens et al, 1999.

l'altercation entre deux employés, le départ de collectif et bruyant de certains salariés à l'heure habituelle, pour marquer leur refus de faire des heures supplémentaires, la grève. Cette dernière action est qualifiée de conflit du travail<sup>28</sup>. Il existe plusieurs sources de conflit interpersonnel suivant que divers chercheurs et auteurs ont classé en huit catégories.

#### *4.1.1.2. Source de conflit interpersonnel*

Huit catégories de conflits interpersonnels

Les conflits d'intérêts ;  
 les conflits de pouvoir ;  
 les conflits identitaires  
 les conflits territoriaux  
 les conflits de relation  
 les conflits cognitifs  
 les conflits affectifs  
 les conflits culturels

### *4.2. Approche théorique de l'organisation à travers le conflit.*

[Retour à la table des matières](#)

Le concept Organisation, vu sa complexité, exige une attention particulière. Plusieurs théories ont été suggérées, plusieurs approches ont été élaborées par différents auteurs mais chacun d'eux reflètent l'expérience pratique et constatation faite. Aussi revient-il à faire tirer une définition succincte de l'organisation. Par définition c'est l'ensemble des Ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles organisée en fonction d'un but prédéfini. Parmi

<sup>28</sup> <http://www.leconflit.com/2015/03/conflits-en-entreprise-differentes-approches-sociologiques.html>.

toutes ces définitions qu'on puisse avancer, il est à souligner que l'organisation est conçue et perçue comme un système de transformation des intrants<sup>29</sup>. Les intrants représentent la matière première de l'environnement externe après transformation elles retournent dans l'environnement sous forme d'extrants ou de produits finis. Parmi les types d'intrants on souligne les RH et les Relations sociales qui constituent tour à tour le fondement de toute organisation quel que soit le type et le facteur de cohésion, l'individu est la ressource vitale pour l'organisation. De ce fait une étude de la psychologie du travail et le comportement de l'humain est encouragé pour permettre aux dirigeants à utiliser les ressources humaines adéquatement c'est-à-dire de façon à optimiser la productivité, maximiser le degré de satisfaction et favoriser le respect de chaque individu<sup>30</sup>. Nous présentons dans cette section une brève description des principales approches basée sur l'organisation comme le courant classique, le courant des relations humaines ou sociales et l'approche systémiques et leur point de vu des conflits qui associe les critiques de chacune.

#### *4.2.1. Pensée rationaliste ou courant classique*

Au début du XX<sup>e</sup> s'apparaissent les grandes entreprises où le capital et le pouvoir sont dissociés, et l'accélération de l'industrialisation est perçue ; c'est le cas des chercheurs comme :

Henri Ford qui considérait ses salariés comme ses premiers clients potentiels, a introduit le principe du travail à la chaîne.

Fayol démontre pour sa part pour rendre efficace une administration il est important que la chaîne de production respecte certains des principes de l'administration à savoir - « l'unité de commandement » : un seul chef pour chaque employé. - La division de travail, - l'unité de direction et l'autorité. Quatre (4) des 14 principes de Fayol<sup>31</sup>.

Taylor par contre, soutient une adéquation étroite entre les habiletés du candidat aux exigences des tâches à accomplir et a préconisé la

<sup>29</sup> Tableau 1, p.5 « psychologie du travail »

<sup>30</sup> Simon L. Dolan et Gosselin, p.6.

<sup>31</sup> Ibid.

formation continue des ouvriers pour atteindre une standardisation de l'exécution des tâches et augmenter la productivité.

Max Weber : sociologue allemand s'accroche lui sur les sciences humaines et sociales. Quant à lui c'est le principe de la bureaucratie qui correspond à une organisation rationnelle du travail caractérisée par l'objectif du processus décisionnel « Interactions individus - autorité »

#### *4.2.2. École des relations humaines ou sociales*

Cette école regroupe de grands auteurs qui appliquent leur connaissance à l'entreprise et conteste le modèle Taylorien. Par ce modèle, ils proposent de développer la personnalité des salariés et des relations entre eux dans des situations de travail. En fait du concept commun aux auteurs de l'école des Relations Humaines, il existe des traits communs duquel la productivité dépend des facteurs psychologiques.<sup>32</sup> Par exemple Mayo ne rejette pas les principes d'organisation du travail de Taylor, Fayol et Weber ; son approche met de préférence en évidence l'existence de l'informel et comment influence-t-il sur les processus de communication dans la relation du groupe et la structure hiérarchique en présence. Par ses recherches il tente de déceler les facteurs qui influent sur la productivité et pouvoir établir le lien entre les conditions de travail, l'environnement de travail et le rendement.

Elliot Jacques pour sa part trouve que la structure organisationnelle aussi efficace et naturelle qu'elle soit comporte de nombreuses lacunes. Plus loin les critiques Merton, Selznick et Gouldner en voulant appuyer Jacques dans son hypothèse reprochent aux tenants de cette école de concevoir l'individu comme un instrument propre à la productivité plutôt que sur son potentiel de réflexion et de créativité<sup>33</sup>. Par contre, les réflexions de Rensis Likert préconisent la participation des employés aux décisions de l'administration, ses règles à formuler et sa politique dans le but d'améliorer leur satisfaction et leur productivité.

<sup>32</sup> [Mimosa.marmara.edu.tr/](http://Mimosa.marmara.edu.tr/)

<sup>33</sup> Simon L. Dolan, Eric Gosselin et Jules Carriere, p. 18.

D'où son style de management participatif apparaît essentiel, il distinguera :

- le style autoritaire, mode de fonctionnement suivant les règles et le contrôle.
- Le style consultatif, prône le travail en équipe, les relations interpersonnelles avec la participation aux prises de décision limitée.
- Le style participatif, participation de l'individu et le groupe aux définitions des objectifs et a la prise de décision.

#### *4.2.3. Approche systémique de l'entreprise*

Des chercheurs proposent de nombreuses typologies des systèmes :

- Systèmes ouverts ou systèmes fermés sur leur environnement, - systèmes naturels ou artificiels ou sociaux, - systèmes organisés hiérarchiquement ou systèmes en réseau, - Systèmes Hyper Complexes (typologie due à l'Américain M. Bunge, fondée sur l'ordre supposé d'apparition des différents systèmes dans le temps).<sup>34</sup> Aussi connu comme un champ interdisciplinaire, elle repose sur la définition du système « un ensemble d'élément en interaction dynamique organisé en fonction d'un but » Ce concept s'articule autour du principe de l'unité entre tous les systèmes de la nature et de la société, elle nécessite une vision globale différente de l'analyse analytique. Vue comme un système, l'organisation selon Ludwig Von Bertalanffy était une agrégation de cellules. La pensée systémique ne nie pas la rationalité scientifique mais estime qu'elle n'offre pas assez de paramètre au développement humain<sup>35</sup>.

L'étude du système cybernétique par Norbert Wiener va analyser les interactions entre les éléments qui composent l'organisation et les mécanismes par l'échange d'information.<sup>36</sup>

<sup>34</sup> Wikipedia.

<sup>35</sup> [Static.convergencerh.com/medias/5/](http://Static.convergencerh.com/medias/5/)

<sup>36</sup> Managmarket.com, p. 15.

### *4.3. Approche théorique du conflit*

Comme les conflits sont des phénomènes étudiés dans de nombreuses disciplines, cela fait en sorte que les définitions qu'on leur appose, présentent souvent une connivence conceptuelle, mais aussi quelques variantes qui relèvent de la perspective spécifique sous laquelle ils sont examinés. <sup>37</sup>

#### *4.3.1. Approche historique*

À partir d'une vague transformation sociale il naît de nouveaux changements principalement dans la sphère du travail et du capital. Selon la théorie des mouvements sociaux appelé conduites collectives conflictuelles, porteurs de rapports sociaux élaboré par Alain Touraine elle est caractérisée par une combinaison de 3 principes : identité définit l'acteur comme porte-parole d'un groupe social ; l'opposition renvoie à la défense de l'acteur contre son adversaire de classe, la totalité réfère au système d'action duquel les acteurs se disputent l'historicité. Contrairement au courant marxiste Touraine estime que les luttes sociales se caractérisent autour de l'historicité et non pas autour de la production économique qui sous-tend l'ensemble des valeurs, ressources sociales et orientations culturelles d'une société » <sup>38</sup>

#### *4.3.2. Approche stratégique*

L'analyse stratégique donne une conceptualisation de la société à l'intérieur de l'entreprise qui permet d'interpréter les relations entre les protagonistes dans un contexte bien défini. Chacun étant conditionné par l'influence du résultat potentiel sur les attentes de l'autre, comment ou quelle appréciation bénéficiera l'autre à son dépens, cette théorie allie la négociation à un jeu de stratégie ou un jeu de comportement dans lequel la meilleure décision de chacun dépend de l'idée qu'il se fait

<sup>37</sup> Rahim, 2001.

<sup>38</sup> Roc 1993, 10.

du choix éventuel de son vis-à-vis. Ce qui peut nous amener à avancer selon l'auteur qu'elle (cette approche) essaie donc de le concevoir comme une élaboration humaine ou simplement comme un système d'action concret. Elle rejoint donc les démarches qui analysent les causes en partant de l'individu pour aboutir à la structure et non de la structure à l'individu.

Selon les principes de Michel Crozier et Erhard Friedberg, il est préférable de se concentrer sur les stratégies individuelles plutôt que de se focaliser sur les fonctions des acteurs ou sous-système de l'entreprise.<sup>39</sup> Car ils voient l'organisation comme un construit social dynamique en analysant le phénomène bureaucratique dans les organisations. Dans leur ouvrage intitulé « l'acteur et le système » il démontre que le salarié se comporte comme un acteur stratégique dans l'organisation à son dépens. Ils rejettent le modèle bureaucratique qui repose sur les relations de pouvoir mais adoptent le système d'action concret ou ils perçoivent le comportement des salarié dans un système de relation, un système de régulation.

Selon Thomas SCHELLING pour qui la notion de conflit est intimement liée à celle de négociation entre les individus et/ou les groupes, la stratégie préfère attribuer l'utilisation potentielle de la force à son exercice de la force. Elle concerne surtout ceux qui se détestent, mais également les partenaires qui se méfient les uns des autres ou en désaccord. Elle recouvre tout aussi bien la répartition des gains et des pertes entre adversaires que l'obtention de résultats particuliers qui peuvent, suivant les circonstances, se révéler meilleurs ou pires pour l'ensemble des deux parties en présence.<sup>40</sup>

### *4.3.3. Approche pragmatique et fonctionnelle*

Le conflit contribue à l'émergence et à la cohésion sociale. George Simmel pour sa part ne voit pas le conflit comme un mal à éradiquer au plus vite mais pour lui c'est un facteur de socialisation. La situation conflictuelle manifeste l'unité de la vie faite de positif et de négatif.

<sup>39</sup> [Wikipédia](#).

<sup>40</sup> <http://www.leconflit.com/article-strategie-du-conflit-de-thomas-crombie-schelling-122963424.html>

Dans ce même ordre d'idée Lewis A. Coser développe l'idée que le conflit peut remplir une fonction d'intégration sociale. Cela veut dire dépendamment de la situation conflictuelle qui existe, des conflits à l'interne peuvent souder ou fragiliser la collectivité suivant que l'avis des individus qui la forment partage les mêmes valeurs fondamentales. Aussi bien que des conflits à l'externe ou les relations avec les autres groupes qui peuvent stabiliser ou démembrer cette collectivité suivant que sa structure soit plus ou moins rigide.

Du point de vue pragmatique, les chercheurs s'accroissent sur le facteur décisionnel et concret. Cette théorie s'attache aux individus, qui ressentent le besoin de prendre des décisions communes (ou à définir des règles communes) mais se heurtent à différentes difficultés, du fait de différence d'objectifs et de perceptions <sup>41</sup> ; ce qui pousse à croire que dans les moments difficiles les gens s'empressent d'éloigner l'inquiétude qui les guette que de l'affronter.

#### *4.3.4. Approche justiciable*

Selon la théorie de l'équité de John Adams, Jerald Greenberg <sup>42</sup> de l'approche justiciable met en évidence le sentiment d'équité et la perception favorable au regard de l'individu. Dans l'organisation, lorsque l'individu se sent traité avec impartialité ou qu'il perçoit des récompenses de la part de l'organisation (salaire, promotion, reconnaissance, responsabilités, etc.) par rapport à ses attentes et ses correspondances alors un sentiment d'équité naît. À l'inverse des répartitions inéquitables des récompenses du travail par rapport au travail fourni créent des tensions au sein du groupe ou l'entreprise. En effet L'approche justiciable ou précisément la justice interactionnelle met en évidence une autre dimension du sentiment d'équité et de reconnaissance, au regard des luttes sociales et le conflit d'entreprise.

<sup>41</sup> le conflit.com

<sup>42</sup> Wikipedia

## SECTION 5

### Caractéristiques du conflit

[Retour à la table des matières](#)

Les différents caractéristiques du conflit divergent en fonction des approches des auteurs. Ainsi on peut citer :

- a) Conflit de fond
- b) Conflit émotionnel
- c) Éléments de base des conflits

#### *5.1. Conflit de fond*

[Retour à la table des matières](#)

Un désaccord important sur les objectifs à poursuivre ou sur des moyens d'y parvenir<sup>43</sup>. Lorsque des gens doivent travailler ensemble quotidiennement c'est normal qu'il y ait divergence sur des questions à caractère professionnel telles que la répartition des tâches, l'attribution des récompenses, les orientations et les procédures à suivre. C'est le cas d'une dispute entre un superviseur et un subordonné au sujet d'un plan d'action à mettre sur pied pour un nouveau caractère d'un produit.

#### *5.2. Conflit émotionnel*

[Retour à la table des matières](#)

Qui résulte des problèmes relationnels et peuvent manifester par des sentiments de colère, de méfiance, de crainte et de rancune. Par rapport aux diverses réflexions des chercheurs particulièrement sur la situation sociale au sein de l'entreprise, l'on s'attarde sur le contexte relationnel. Les conflits qui sont en rapport avec l'identité personnelle ou collective,

<sup>43</sup> Comportement org par john schermerrhorm, jr ...

l'image de soi, l'estime de soi le système de valeur et l'idéologie sont souvent chargée d'émotion <sup>44</sup>

Deux réactions affectives qui découlent du conflit émotionnel souvent confondues sont très différentes, c'est la colère qui est un sentiment chaud, une émotion que nous vivons fréquemment et qui explique notre insatisfaction dans diverses occasions et le mépris identifié comme un mélange de colère et de dégoût c'est l'expression d'une réaction, un désaccord à l'égard d'un comportement qui touche aux valeurs ou aux exigences du protagoniste <sup>45</sup>.

### *5.3. Des facteurs de base du conflit interpersonnel*

- \* La diversité humaine. les gens se différencient les uns des autres à tous les niveaux (âge, sexe, croyances, formation qualitatif classe sociale, etc.). Car chaque personne est unique chacun a une opinion propre de quelque chose, une perception différente de voir les choses, des désirs, valeur et besoin de comprendre, d'apprécier ou de réfuter. Voilà qui peut entraîner un conflit.
- \* Le besoin. Suivant l'individu et sa position, les besoins se différencient par rapport au degré de sa satisfaction ou de son insatisfaction, Un conflit peut en surgir. Tout le monde a des besoins, mais chaque personne à ses propres besoins si l'on se réfère à la pyramide des besoins de l'être humain de Maslow pour appuyer notre thèse on verra que chacun de ses besoins comporte un caractère fondamental
- \* Les valeurs et les principes. Un ensemble de valeur et normes ou principe sont partagé dans un groupe mais la plupart des conflits surviennent quand ils ne sont pas respectés avec équité. En psychologie, une valeur est définie comme une croyance assez durable, issue de notre socialisation, qu'un certain état de fait est souhaitable, préférable à d'autres. Avec le temps, celles qui nous sont inculquées s'intègrent à notre identité, notre image de soi :

<sup>44</sup> Bodtker et Jameson, 2001 et Galtung, 1996.

<sup>45</sup> <http://www.redpsy.com/guide/mepris.html>.

ce sont « nos » valeurs. Ainsi, une valeur très importante pour une personne peut ne l'être qu'à peine pour une autre. Les valeurs y sont décrites comme des structures cognitives à travers lesquelles on perçoit les situations ; elles ont aussi un rôle important de motivation et constituent des principes guidant l'action et justifiant les décisions <sup>46</sup>.

- \* Le pouvoir. Dans un système social le pouvoir est la capacité d'imposer des fins à l'ensemble d'une collectivité. Dans le milieu organisationnel c'est la capacité d'influencer les gens en vue de les inciter à réaliser les objectifs de l'entreprise. Lorsqu'il est exercé de façon abusive cela peut entraîner des conflits entre celui qui l'exerce et celui ou ceux qui le subit.
- \* La perception. Chaque personne suivant son niveau de perception peut le conduire à des incompréhensions ou des conflits entre des membres avec lesquels elle évolue. Cela va dépendre de son attention, son interprétation et sa compréhension puisque chacun est différent des autres par rapport à ses connaissances, sa personnalité, sa culture, etc.
- \* Le sentiment et les émotions. Selon le contexte du fait l'émotion peut prendre diverses formes comme la peur, le dégoût, l'envie, la colère, la surprise ou la tristesse. Certains déterminent les émotions comme une partie intégrante de la vie au travail et ont un impact certain sur l'efficacité au travail. La bonne humeur de l'individu peut faciliter de la performance et le fonctionnement social car il est moins tendu, plus confiant plus valeureux. Mais un changement organisationnel et ou structural qui survient à cause d'un conflit peut subito influencer son comportement.
- \* Le conflit interne peut amener au déséquilibre. Lorsque la personne éprouve un sentiment ou un état d'émotion forte comme la colère, frustration, rancune, agressivité on dit que cette réalité donne une connotation négative de conflit. Il est incapable de s'exprimer correctement et se décourage, à ce stade il commence à s'absenter et ses comportements sont de plus en plus remarquables. On parle de conflit potentiel ou latent.

<sup>46</sup> M. Rokeach, *The Nature of Human Values*, New York, The Free Press, 1973 ; J. Liedtka, « Managerial v (...) »

À l'évidence, le concept conflit s'applique à toute forme de situation dès qu'il y a relation entre individu et / ou groupe dont les objectifs peuvent entraîner des divergences. Selon la situation conflictuelle il est clair que ces éléments prédéfinis sont toujours présents.

## SECTION 6

### Conflit et performance de l'organisation

[Retour à la table des matières](#)

Quoi qu'on puisse dire, quelle que soit la théorie utilisée pour susciter un rapport harmonieux entre l'individu et le travail, ce qui importe le mieux c'est la structure mise en place et la culture au sein de l'organisation, parce que la structure reflète le niveau de confiance qu'on accorde à l'individu et la part de responsabilité qu'on lui confie. Certains auteurs fournissent des renseignements plus approfondis de la culture de l'organisation car estiment-ils que ces deux dimensions précitées sont les piliers du rapport qui existe entre l'individu et le milieu de travail dans lequel il évolue. Influencer l'environnement du travail ce qu'on entend par une dimension structurelle implique l'action d'aménager le milieu en vue de permettre l'accroissement de la motivation de l'individu et le sentiment d'engagement qu'il éprouve à travailler dans l'organisation. C'est le mécanisme d'acquisition et d'intégration, il suscite la motivation et facilite à stimuler la performance. Et la dimension culturelle dont trois fonctions s'imposent :

- Identifier des individus
- Faciliter l'engagement
- Accroître la stabilité du système social et guider et modeler les comportements <sup>47</sup>.

<sup>47</sup> Roland FOUCHER, la gestion des organisations, p.444.

## 6.1. Performance de l'organisation

[Retour à la table des matières](#)

Elle se définit comme étant le résultat obtenu par rapport aux objectifs, à la stratégie de l'entreprise et/ou aux attentes des parties prenantes. Elle porte sur la qualité, la quantité, les coûts et le temps ou une entreprise où règnent valeurs, motivation, compétences, intelligence collective et autonomie<sup>48</sup> ou encore un ensemble des contributions fournies par une ou plusieurs personnes dans leur travail au cours d'une période (comportements, résultats, etc.) Au sein d'une organisation le système de la performance contribue à l'amélioration du travail à fournir de la grande majorité du personnel dont la performance s'avère acceptable car c'est grâce à la main d'œuvre que le gain de rendement a un effet significatif sur la valeur de l'entreprise<sup>49</sup>. Aussi bien que le rapport entre l'individu et l'organisation, les buts et objectifs visés par les dirigeants et les attentes des employés sont autant de points à discuter sur le résultat d'un changement opéré par les responsables.

Certaines situations peuvent exiger un changement radical dans l'entreprise, comme il est souligné à l'une des définitions de l'organisation, elle est perçue comme un système de transformation. Étant système il est sujet à de changement transformateur qui par définition est une révision majeure des principales caractéristiques de l'organisation telles que raisons d'être et mission, structures, cultures et stratégies de l'organisation. Par ailleurs lorsque les dirigeants opèrent un quelconque changement non planifié dans le système l'issue des employés, cela porte à préjudice à la performance de l'entreprise et des individus. Il est plus prudent aux dirigeants de savoir définir les buts qui sont des idéaux ou normes stables qui peuvent changer dans les moments de crises, Les buts constituent des guides précis de performance ; quant aux objectifs, ils sont des cibles quantifiables,

<sup>48</sup> <http://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil>.

<sup>49</sup> Sylvie St onge et collaborateurs, relever les défis de la GRH, pp.195-227.

mesurables, réalisables à la fin d'une période précise<sup>50</sup>. Il y a également les attentes des employés qui se résument par :

- i. La qualité de vie au travail (meilleures conditions de travail, milieu de travail moins dangereux, tâches satisfaisantes et enrichissantes, etc.) Elle peut influencer fortement la santé et la motivation des hommes au travail ainsi que leurs performances professionnelles et leur qualité de vie. Leur amélioration constitue un avantage social mais également économique.<sup>51</sup>
- ii. Les avantages sociaux
- iii. Les droits (traitement équitables, confidentialité des fichiers, avis sur les conditions de travail, participation à certaines décisions,...)

## 6.2. Les facteurs du stress

[Retour à la table des matières](#)

Faisant référence aux conditions de travail des employés les facteurs de stress sont des facteurs liés au contexte professionnel à considérer car ils poussent la personne à réagir d'une manière bien précise et surtout d'une façon différente par rapport à une autre. Ces caractéristiques individuelles correspondent à des fragilités, des expériences antérieures, des traits de personnalité...

### 6.2.1. Des éléments de stress professionnels

#### 6.2.1.1. Liés à la tâche

- Fortes exigences quantitatives (charge de travail, rendement, pression temporelle, masse d'informations à traiter, ...)

<sup>50</sup> Roger MILLER, p.252.

<sup>51</sup> <http://www.creg.ac-versailles.fr/Les-conditions-de-travail-le-stress-dans-les-organisations>

- Fortes exigences qualitatives (précision, qualité, vigilance, ...)
- Caractéristiques de la tâche (monotonie, absence d'autonomie, répétition, fragmentation,...)
- Risques inhérents à l'exécution même de la tâche (ex : erreur médicale fatale du chirurgien)

#### *6.2.1.2. Liés à l'organisation du travail*

- Absence de contrôle sur la répartition et planification des tâches dans l'entreprise
- Imprécision des missions confiées
- Nouveaux modes d'organisation (flux tendu, polyvalence, ...)
- Instabilité des contrats de travail (contrat précaire, sous-traitance, ...)

#### *6.2.1.3. Liés aux relations de travail*

- Manque d'aide de la part des collègues et/ou des supérieurs hiérarchiques
- Management peu participatif, autoritaire, déficient, ...
- Absence de reconnaissance du travail accompli

### *6.3. Approche des chercheurs sur la performance socio-économique de l'entreprise ?*

[Retour à la table des matières](#)

Divers chercheurs s'entendent sur le fait que globalement la performance influence non seulement les enjeux économiques de l'entreprise, elle englobe ses gains de productivité réalisés dans le cadre de son activité principale et les performances psycho-sociologiques des salariés en termes de résultats qualitatives, quantitatives et financières <sup>52</sup>. Savall et Zardet en particulier proposent deux cas qui répondent à la définition socio-économique :

<sup>52</sup> [Thèses Université de Lyon.](#)

- Une stratégie économique ou technologique qui s'accompagne de développements structurés dans le domaine social avec des actions d'envergure sur toute l'entreprise et sur une longue période. Naro (2004) montre que les modèles de contrôle de gestion développés depuis environ deux décennies sont fondés sur la maîtrise de la performance économique et ses critères de compétitivité, rentabilité et productivité. Le critère dominant est donc la rentabilité des capitaux investis et la création de valeur pour l'actionnaire. <sup>53</sup>
- Une stratégie sociale de développement des ressources humaines pilotée de telle sorte qu'elle produise des effets économiques positifs et durables. Elles sont diverses et indissociables mais la survie de l'entreprise dépend de la satisfaction des attentes des partenaires particulièrement les employés. Les pressions sociales sont susceptibles de se transformer en contrainte importante pour l'entreprise selon que les dirigeants savent faire le meilleur jugement.

### *6.3.1. Certains paramètres de la performance*

Énumérons certains paramètres de la performance de l'entreprise. Il s'agit de :

Rentabilité  
Intégration au milieu  
Productivité  
Satisfaction des membres  
Qualité de vie au travail  
Évaluation sociales  
Respect des lois  
Rotation de la main d'œuvre  
Capacité d'adaptation stratégique

<sup>53</sup> <http://leg.u-bourgogne.fr/rev/091155.pdf>.

### 6.3.2. *Les phases du conflit* <sup>54</sup>

Quand les tensions montent la situation peut devenir catastrophique ou satisfaisante selon qu'elle est bien ou mal appréhendée

- Antécédent du conflit :

Conditions propices à l'apparition d'un conflit.

- Conflit perçu

Perceptions de différends sur des questions de fond ou d'antagonismes d'ordre émotionnel

- Conflit ressenti

Tensions désagréables qui poussent à l'action

- Conflit manifestes

Résolution ou suppression du conflit et des conséquences du conflit

### 6.3.3. *La gestion directe et indirecte du conflit*

Le conflit une fois analysé étape par étape peut être soumis à des stratégies de contrôle qui découlent de la gestion directe et indirecte de la situation conflictuelle. La gestion directe dérive des stratégies comme L'évitement, l'accordement, le compromis, l'affrontement ou la contrainte.

Le style compétitif est orienté vers le pouvoir : la personne s'affirme beaucoup et collabore peu. L'objectif ici est de gagner- la personne suit son programme sans s'occuper de l'autre. Il peut s'agir de défendre ses propres besoins ou une situation enviable, ou simplement d'essayer de gagner. On accorde beaucoup d'importance à l'objectif. Ce style est aussi appelé « force » ou style dominant.

L'accommodement, style gagnant-gagnant où l'on ne s'affirme pas et où l'on collabore. L'objectif ici est de céder. En général, une personne utilisant ce style de conflit néglige ses propres besoins pour satisfaire

<sup>54</sup> Schermerhorn, p.421.

les intérêts d'une autre personne. Cette attitude en est une d'abnégation et vise à préserver la relation plutôt qu'à réaliser un objectif. Ce style est aussi qualifié d'apaisement - on désire éviter les heurts - et c'est le contraire de la compétition <sup>55</sup>.

L'évitement est un style pas d'engagement par lequel on ne s'affirme pas et on ne collabore pas. L'objectif ici est de retarder les choses. La personne n'essaie pas immédiatement de satisfaire ses intérêts ou ceux d'autrui ; elle est indifférente à la façon dont le problème sera solutionné et à la relation interpersonnelle, et elle se retire ou remet à plus tard le règlement du conflit. Cette attitude peut favoriser un répit nécessaire face à une situation ou au contraire envenimer les choses si le problème continue à être ignoré. Cette attitude est aussi qualifiée de fuite.

Le compromis ou stratégie de l'antilope est une attitude à mi-chemin entre l'affirmation de soi et la collaboration. L'objectif est de vite trouver un terrain d'entente. Les parties trouvent une solution rapide et mutuellement acceptable, chaque personne faisant des concessions. Cette attitude est aussi appelée « partage ».

L'affrontement ou contrainte qui s'oppose activement aux volontés de la partie adverse. On impose la solution qu'on préfère grâce à son poids, la supériorité de ses compétences ou par son influence. Cette solution est appropriée si la situation exige une intervention rapide ou si on doit prendre une mesure impopulaire. • Le style de gestion ne faisant que des gagnants.

» La gestion indirecte repose sur la stratégie de diminution de l'interdépendance, l'appel aux objectifs communs le recours aux supérieurs hiérarchiques et la modification.

<sup>55</sup> <http://hrcouncil.ca/info-rh/milieux-de-travail-conflits.cfm>.

#### *6.3.4. Le rôle du leader*

Il y a une multitude de définition du mot leadership mais ce qu'on envisage au mieux c'est que le leader de l'organisation est une personne qui peut influencer de par sa position d'autorité ou par son caractère propre une personne ou d'autre personne en vue de réaliser un objectif. Par exemple quand il surgit un conflit il est de première importance que le leader puisse influencer le comportement des employés au dépens des objectifs de l'organisation sinon la performance de l'entreprise risquerait d'en subir des conséquences néfastes. Parmi les éléments de base du conflit interpersonnel qu'on a mentionné ci-dessus, il y a le pouvoir. C'est une source avec laquelle leader peut influencer le comportement des employés comme on a déjà souligné. Mais des penseurs <sup>56</sup> ont pu circonscrire des dimensions à propos ou des rôles du leader dans l'organisation C'est :

- Le leader est là pour donner planifier, diriger et donner des instructions / ordres (assignation)
- Le leader guide, soutient ses subordonnées en déléguant des responsabilités. (Implantation)
- Le leader contrôle, évalue et juge le travail effectué. (Évaluation)
- Le leader récompense, punit, commente sur la performance ou le rendement de ses subordonnées. (Récompenser)

#### *6.3.5. Le leader face aux conflits*

Face aux situations conflictuelles, le leader se doit d'être plus pertinent dans ses responsabilités dont première est pouvoir anticiper. L'anticipation, c'est cette capacité faite de présence, d'ouverture, de lucidité et de prévision qui permet au gestionnaire de voir venir ce qui risque de nuire au bien-être des employés et aux relations entre eux, donc de s'équiper en conséquence et, au bout du compte, de prévenir des conflits bien inutiles.

<sup>56</sup> Wallace et Szilagy, 1987.

L'anticipation fait partie des actions les plus indispensables à toute entreprise voulant se donner un réel avantage concurrentiel. « Diriger c'est décider » ! L'anticipation amène à l'action. Il n'est pas toujours aisé de décider car bien souvent les décisions ne peuvent être prises avec tout le recul et l'analyse nécessaire. C'est pourquoi nous devons accepter qu'une décision puisse changer selon l'évolution environnementale de l'entreprise <sup>57</sup>.

La deuxième responsabilité, c'est interagir. Le leader est responsable de faire une démonstration modèle de la communication collaborative au sein de son équipe de travail. Animé par une saine préoccupation à l'endroit des membres de son équipe, il sera en mesure d'établir avec eux des liens continus et conviviaux qui l'informeront sur leurs besoins :

- Besoins relationnels (ceux de se dire, d'être entendus, d'être reconnus parmi tant d'autres et d'être valorisés en tant que tels) ;
- Besoins de sécurité (variété de droits respectés, provision de compétences assurant le maintien à l'emploi) ;
- Besoins d'appartenance (inclusion, soutien, mutualité) ;
- Besoins de réalisation personnelle et professionnelle (autonomie, initiative, engagement, apprentissage, développement).

Le leader comme responsable influent doit promouvoir les valeurs fondamentales des personnes sous ses ordres en insistant sur le respect mutuel et la courtoisie entre les individus. Il doit maintenir une parfaite maîtrise de lui-même par la connaissance de soi, l'ajustement et l'autodiscipline <sup>58</sup>.

La troisième responsabilité est l'action pertinente, celle qui est assurée par une information appropriée sur les besoins des employés et celle qui assurera au gestionnaire le maintien du lien de confiance avec eux. Car la majorité des conflits se produisent lorsque les gens

<sup>57</sup> <http://www.monde-economique.ch/fr/posts/view/l-anticipation-comme-avantage-concurrentiel-du-bon-manager-et-de-l-entreprise>.

<sup>58</sup> <http://www.lafond.ca/articles/les-cles-d-un-leadership-efficace.html>.

considèrent que l'on ne prête pas une attention suffisante et appropriée à leurs besoins spécifiques en milieu de travail, particulièrement dans un contexte de changement... ce qui est une situation pratiquement permanente dans les entreprises modernes <sup>59</sup>.

Toutefois, Il est clair que pour arriver à décortiquer le contraste dans le phénomène du conflit en milieu organisationnel il faut bien identifier ses origine et finalités les facultés multiples car estime t- on a travers les différentes approches éludées par les diverses théoriciens de la forme d'entreprise qui existe un point commun est que le conflit est vécu comme une pathologie des rapports humains bien que des divergences sont soulignées entre eux. En réalité, le manager doit savoir que le conflit est inhérent à la nature de toute relation constructive. Des innovations dans les entreprises résultent de l'affrontement de plusieurs libertés d'expression. Contester, c'est contribuer

<sup>59</sup> <http://www.portailrh.org/gestionnaire/fiche.aspx?p=467019>.

**PREMIÈRE PARTIE.**  
**Revue de la littérature sur l'organisation**

## **Chapitre 2**

---

### **Cadre institutionnel de l'administration publique**

#### **Section 1** **Présentation du Cadre Institutionnel**

[Retour à la table des matières](#)

Nous allons développer dans le présent chapitre les différents points constituent le Cadre institutionnel qui se déroulera autour de l'administration publique, du fonctionnement de la Primature, du fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines, des Droits et obligations des fonctionnaires ainsi que de la Règle déontologique dans la Fonction publique. Cette démarche s'inscrit dans une perspective qui permettra à nos divers lecteurs de la vie publique de mieux comprendre le fonctionnement de celui-ci.

#### *1.1. Définition de l'administration publique*

L'administration publique se définit comme un instrument au service du pouvoir politique. Elle est une instance gouvernementale composée d'un gouvernement, d'un État, d'institutions ou d'établissements publics qui instaurent des politiques publiques et offre des services non marchands ou vend des biens et services marchands à titre accessoires. Selon la norme européenne de comptabilité nationale (SEC 95), les administrations publiques sont définies comme un

« Ensemble d'unités institutionnelles dont la fonction principale est de produire des services non marchands ou d'effectuer des opérations de redistribution du revenu et des richesses nationales »<sup>60</sup>. Elles tirent la majeure partie de leurs ressources de contributions obligatoires.

## *1.2. Historique de l'administration publique*

[Retour à la table des matières](#)

L'un des moments le plus marquant de l'histoire de l'Administration demeure le mouvement de la décentralisation engagé à partir de 1982 en France<sup>61</sup>. Où la loi du 2 mars 1982 supprime, ou plutôt allège, la tutelle administrative sur les collectivités territoriales : le préfet n'exerce plus de contrôle a priori et sur l'opportunité des actes des collectivités, mais a posteriori et seulement sur la légalité de ces actes dont seuls les tribunaux administratifs peuvent prononcer l'annulation.

Cette loi transforme également la région en collectivité territoriale. À cette fin, le préfet n'est plus considéré en tant qu'autorité exécutive du département : il est remplacé par le président du conseil général, la région ainsi que le président du conseil régional bénéficient du même traitement.

Les deux guerres mondiales jouent un rôle régulateur dans l'administration qui a provoqué des changements importants au niveau de l'organisation administrative en France. Le conflit de ces guerres ont conduit l'administration à exercer une plus grande emprise sur la vie économique, notamment à travers le ministère du Commerce. L'entre-deux-guerres voit se développer un mouvement intellectuel dit de « réforme de l'État », qui s'interroge beaucoup sur l'organisation administrative française<sup>62</sup>.

Haïti pour sa part a une loi qui définit l'organisation de l'Administration Publique haïtienne. Cette loi est celle de la Loi du 6 septembre 1982 « portant unification des structures, normes,

<sup>60</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Administration\\_publicue](https://fr.wikipedia.org/wiki/Administration_publicue).

<sup>61</sup> [Vie publique.fr](http://Vie publique.fr).

<sup>62</sup> [Vie publique.fr](http://Vie publique.fr).

procédures et principes généraux de l'administration publique nationale » <sup>63</sup>.

En vue d'apporter des modifications au sein de l'administration publique un décret a été publié le vendredi 22 juillet 2005 au Journal Officiel « Le Moniteur » intitulé : “Décret du 17 mai 2005 portant révision du statut général de la Fonction Publique”, son article 1.-constitue des dispositions générales fixent les principes fondamentaux de gestion des emplois dans l'administration publique Nationale et des fonctionnaires.

### *1.3. Les missions de l'administration*

[Retour à la table des matières](#)

L'une des missions de l'administration publique consiste à répondre aux différentes revendications de la population. Elle a également pour mission d'offrir des biens et services à la population en mobilisant l'ensemble des moyens mis à sa disposition, qu'il s'agisse des moyens financiers, matériels, humains, juridiques etc. L'État exerce ses missions à travers l'administration publique. En vue de contenir toute tentative à l'arbitraire, de protéger les droits administratifs et surtout de vérifier si les objectives ont été atteints, des mécanismes de contrôle sont aménagés à l'intérieur et en dehors de l'administration <sup>64</sup>.

Pour garantir sa bonne marche, l'administration est structurée de manière à être gérée avec honnêteté et efficacité. A travers sa mission, l'administration compte sur le support du Gouvernement pour garantir la souveraineté nationale, de favoriser la sécurité des vies et des biens, en vue d'offrir à ces concitoyens la possibilité de se développer eux-mêmes pour pouvoir faire face aux défis et problèmes environnementaux comme indiqué par les sociologues contemporains, là où l'État faillit à sa mission surgit l'initiative citoyenne. En l'absence de cette initiative, apparaissent obligatoirement l'aide de pays tiers par

<sup>63</sup> Décret portant révision du statut général de la Fonction Publique.

<sup>64</sup> Note du séminaire intitulé : Orientation des nouveaux agents/ Me Elie JEAN-PHILIPPE.

le biais de la coopération externe bien connus dans les pays en développement.

Charles Debbasch <sup>65</sup>, professeur agrégé de droit public, propose une répartition des missions de l'administration. En adoptant une classification en fonction du rayonnement géographique, les missions de l'administration peuvent être nationales, régionales ou locales. En opérant une classification en fonction du but, dont on distingue deux (2) types de missions : les missions internes et les missions externes.

### *1.4. Les missions internes*

[Retour à la table des matières](#)

Les missions internes permettent d'assurer le meilleur fonctionnement possible de l'appareil administratif, de mettre à sa disposition les moyens essentiels pour exécuter ses missions externes en vue d'organiser le service, et la carrière des ressources humaines qui y sont affectées de manière à ce que l'administration puisse se structurer, réaliser d'abord son aménagement interne pour pouvoir satisfaire les besoins de la population.

Les ressources humaines étant considérées comme les ressources les plus importantes d'une institution publique ou privée, toute tendance à les négliger et sur sa performance. En conséquence, la fonction publique doit être bien structurée pour pouvoir offrir aux cadres des perspectives de carrière afin d'éviter la fuite vers le secteur privé ou l'expatriation.

Afin de permettre à l'administration d'offrir des services aux différentes couches de la population réparties sur l'ensemble du territoire, il convient :

- de décentraliser et de moderniser les services publics en y introduisant les nouvelles technologies, en y fournissant les moyens, matériels nécessaires ;

<sup>65</sup> Note du séminaire, Ibid.

- d'adapter les structures administratives à l'évolution de la société ;
- de simplifier les procédures pour favoriser l'accès des citoyens aux services publics ;
- de contrôler le fonctionnement de l'appareil administratif en vue de maintenir le fonctionnement régulier des services.

D'un autre côté, l'administration doit se préoccuper de la mise en place d'une gestion rationnelle des ressources humaines orientée vers la valorisation des compétences sans laquelle les efforts pour l'amélioration du service et la réforme structures seront vains.

## *1.5. Les missions externes*

[Retour à la table des matières](#)

Les missions externes tendent à mettre l'administration en contact avec le public en offrant des biens et des prestations de service et à soumettre des prescriptions. Les missions externes sont réparties en missions de souveraineté, économiques, éducatives, culturelles et sociales.

### *1.5.1. Les missions de souveraineté ou politiques*

Elles consistent à réaliser des interventions dans des domaines hautement politiques que l'État ne saurait confier à des opérateurs privés ou à des instances internationales sans affecter sa souveraineté. Ce sont :

- La défense (sûreté intérieure et extérieure de l'État : intégrité du territoire contre menaces internes et externes)
- La diplomatie (représentation à l'étranger, défense en territoire étranger des biens et des ressortissants du pays, aide internationale, négociations, coopération internationale)
- La police (maintien de l'ordre, protection des vies et des biens, préventions des crimes et des délits)

- La justice (ensemble des appareils répressifs, tribunaux, parquets, cabinets d'instruction, règlements des conflits sociaux et individuels, gardienne des libertés individuelles, des droits humains en général : économiques, sociaux, culturelles et politiques)
- Les élections (mise en place et fonctionnement des institutions)
- Les impôts (contributions des citoyens au fonctionnement des services publics, financement des activités publiques par la société).

## Section 2

### Historicité et Mission de la Primature

[Retour à la table des matières](#)

On ne saurait parler de la Primature sans effectuer une description de cette institution aussi prestigieuse qui est notre cas d'étude et encore le rôle qu'elle joue dans notre pays.

La Primature constitue l'un des organes du Pouvoir Exécutif dirigé par le Premier ministre, qu'on appelle « Chef de Gouvernement ». Le Premier ministre dispose de l'Administration Centrale de l'État qui comprend : le Secrétariat Privé du Premier ministre ; le Cabinet du Premier ministre et le Secrétariat général.

Dans la perspective de consolidation des acquis démocratiques, l'État haïtien a publié dans le Journal Officiel « Le Moniteur »<sup>66</sup> No. 21 du lundi 1<sup>er</sup> février 2016, apparu un Décret portant amendement du Décret du 17 mai 2005 portant organisation de l'Administration Centrale de l'État. Il est dit en son Article 1.- que l'administration publique Nationale est l'instrument par lequel l'État concrétise ses missions et objectifs.

Un peu plus loin à l'article 72 de ce même décret stipule que : la Direction ou le Service des Ressources Humaines, pour accomplir sa mission, entretient des rapports de travail permanents avec toutes les

<sup>66</sup> Décret portant amendement du Décret du 17 mai 2005 portant organisation de l'Administration Centrale de l'État.

structures du ministère ainsi qu'avec l'Office de Management et des Ressources Humaines (OMRH) créé à l'article 113, en vue de favoriser la cohérence des politiques sectorielles avec la politique globale de l'État.

Sur le sol haïtien la Direction des Ressources Humaines en son article 72 a pour mission de :

- 1) Procéder, en collaboration de la Direction Générale et l'Office de Management et des Ressources Humaines, au recrutement du personnel, établit les plans de carrière et en assure le suivi ;
- 2) Concevoir et participer à l'exécution de tous les programmes de perfectionnement et de motivation du personnel pour en améliorer la performance ;
- 3) Garantir aux personnels les avantages sociaux et matériels attachés à leur statut ;
- 4) Veiller à la mise en œuvre, à l'application et au respect du statut Général de la Fonction Publique ;
- 5) Planifier la dotation en personnel et les affectations ;
- 6) Veiller à l'exécution de la grille salariale ;
- 7) Suggérer toutes mesures concourant à une meilleure gestion du personnel
- 8) Exécuter toutes autres tâches connexes.

La Primature joue également un rôle à caractère politique de manière incroyable qui est d'une complexité inimaginable. Cela étant dit, ce caractère dit politique tend à rendre dysfonctionnel cette institution vu que la plupart de ces dirigeants ne sont pas vraiment responsabilisés dans l'administration, mais, en fonction de leur vision ces responsables et ces chefs de Gouvernement pourront toutefois arriver à faire bouger les choses.

## *2.1. Les dispositions générales de fonctionnement*

[Retour à la table des matières](#)

Différentes mesures concrètes ont été adoptées en vue rendre opérationnel et effective la modernisation dans l'administration publique. C'est dans cette perspective il a été créée dans un premier temps : une Commission nationale de la Réforme administrative et de la Fonction publique (CNRAFP). En suite 1) l'Office de Management et des Ressources humaines (OMRH), chargé du pilotage opérationnel des activités de la réforme de l'État ; 2) l'Ecole nationale d'Administration et de politiques publiques d'Haïti (ENAPP) ; 3) Le Conseil supérieur de l'Administration et de la Fonction publique (CSAFP), responsable du pilotage stratégique de la modernisation du service public et de la Fonction publique.

Pour ce faire, tout un arsenal a été mis en place du point de vue juridique afin de diriger sur des bases légales dont les Lois, les Décrets et les Arrêtés d'importance ont été publiés, à savoir :

1) la Loi du 6 septembre 1982 « portant unification des structures, normes, procédures et principes généraux de l'administration publique nationale » <sup>67</sup> ;

2) Le Décret du 17 mai 2005 portant révision du Statut général de la Fonction publique ; 3) Le Décret du 17 mai 2005 portant organisation de l'Administration centrale de l'État ; 4) L'Arrêté du jeudi 11 avril 2013 définissant la règle déontologique applicable aux agents de la Fonction publique ; 5) L'Arrêté du jeudi 11 avril 2013 fixant les procédures et les modalités d'organisation des concours de recrutement donnant accès aux emplois de la Fonction publique.

<sup>67</sup> Décret portant révision du statut général de la Fonction Publique.

## *2.2. Le Pouvoir Central dans sa structure de gouvernabilité au sein de la fonction publique*

Le Pouvoir Central de l'Administration publique nationale est répartie en Administration d'État et en Administration des Collectivités territoriales selon le vœu du décret du 17 mai 2005 portant Organisation de l'Administration centrale de l'État.

L'Administration d'État comprend : l'Administration centrale regroupe les organes du pouvoir Exécutif, les services techniquement déconcentrés, les services territorialement déconcentrés et les services techniquement décentralisés ou établissements publics. Le pouvoir exécutif, de son côté, se compose de la Présidence, de la Primature, du Conseil des Ministres et des Ministères.

La Primature comprend le Bureau du Premier ministre situé dans l'ancien édifice de l'Ambassade américaine, près du Parlement sur le Bicentenaire au numéro 31, Boulevard Harry Truman. Cet édifice est considéré comme un joyau du patrimoine haïtien.

## *2.3. Rôle et responsabilités du Premier ministre*

[Retour à la table des matières](#)

Le Premier ministre de la République d'Haïti est le chef du gouvernement nommé par le président de la République et ratifié séparément par les deux chambres du Parlement. Il préside le Conseil de Gouvernement. Il est également le président du Conseil Supérieur de la Police Nationale (CSPN).

Dans l'exercice de ses responsabilités, le Premier ministre compte sur le soutien de son chef de Cabinet et du Secrétaire Général qui relèvent directement de son autorité pour réaliser son programme relatif à l'action gouvernementale.

Suivant un extrait du décret sur l'administration centrale de l'État—mai 2005 en son **Article 22**.- La Primature, organe gouvernemental dirigé par le Premier ministre, Assure des fonctions Politiques, Administratives et Techniques.

Le décret cité en référence définit la composition du Bureau du Premier ministre notamment : Le Secrétariat Privé du Premier ministre ; Le Cabinet du Premier ministre et Le Secrétariat Général de la Primature. La loi détermine l'organisation et le fonctionnement de la Primature et précise les organes spécialisés lui permettant d'accomplir sa mission.

La Primature fut inexistante durant les gouvernements du général Prosper Avril (18 septembre 1988 – 10 Mars 1990) et de Mme. Ertha Pascal-Trouillot (14 Mars 1990 – 7 Février 1991) <sup>68</sup>. Elle refit son apparition dans le décor politique en 1991, avec la nomination de René Garcia Préval par le président Jean-Bertrand Aristide. Le 30 septembre de la même année, un coup d'état mit virtuellement fin au gouvernement d'Aristide-Préval.

### Section 3

## La fonction de l'Office de Management et des Ressources Humaines (OMRH)

[Retour à la table des matières](#)

L'histoire de la gestion des ressources humaines a débuté dans les années 1862 lorsque la Société Saint Gobain a créé un secrétariat général dont les attributions sont la Gestion Sociale. C'est au début du XX<sup>ème</sup> siècle quelles fonctions de « gestion du personnel » sont principalement exercées par les Dirigeants. Et la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) <sup>69</sup>, est apparue dans les firmes à partir de la fin des années 1960 pour tenter d'améliorer les performances organisationnelles grâce au [Wiki libéral](#). Plus précisément, certains auteurs ont présenté cet élément comme une gestion essentielle de la compétitivité et de la performance organisationnelle et en fondèrent l'atout essentiel du management par les ressources.

<sup>68</sup> <https://www.haiti-reference.com/pages/plan/politique/pouvoir-executif/primature>.

<sup>69</sup> ou SHRM (Strategic Humanresource Management) en anglais.

D'après Alain Meignant l'objectif essentiel de la Gestion des Ressources Humaines est de disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leur talent avec un niveau élevé de performances et de qualité, et ceci dans le climat social le plus favorable possible <sup>70</sup>.

Il est prévu à « l'Article 108. que des Organes de Coordination Stratégique peuvent, au besoin, être institués auprès du Premier ministre. Ils sont créés par la loi. Les activités des Organes stratégiques sont coordonnées par des agents de carrière qui portent le titre de Coordonnateur Général et ont rang de Ministre. »

L'Organe de Coordination Stratégique dénommé : « L'Office de Management et des Ressources Humaines (OMRH) <sup>71</sup> » est chargé de veiller à la performance du système de fonction publique par des mesures de régulation et d'évaluation. Il formule des politiques en matière de développement des ressources humaines, régule le fonctionnement du système de fonction publique, assure l'adaptation et l'harmonisation des structures et procédures administratives. L'OMRH assure le secrétariat du Conseil Supérieur de l'Administration et de la Fonction Publique.

Aujourd'hui la direction des ressources humaines doit s'acquitter d'autres pratiques liées à la stratégie générale, à la planification et à la gestion du capital humain dans les organisations en pleine mutation tant sur le plan économiques, organisationnelles, sociologique et sociétales. <sup>72</sup>

La gestion du personnel ne se fait pas uniquement à un instant donné. Si nous partons du principe qu'une bonne gestion des ressources humaines est nécessaire, il faut d'abord qu'il y ait une gestion efficace et efficiente de l'administration pour parler de rendement significatif dans le volume d'activités des institutions.

<sup>70</sup> <http://cursusdeescommmarketingmuc.over-blog.com/article-26655658.html>

<sup>71</sup> Article 113.- du Décret du 17 mai portant organisation de l'Administration Centrale de l'État.

<sup>72</sup> Shimon Dollan, La gestion des ressources humaines, Tendances, enjeux et pratiques actuelles, édition du renouveau pédagogique 2002 Canada, p. 30.

### *3.1. Les domaines d'intervention des professionnels de ressources humaines*

[Retour à la table des matières](#)

Les professionnels du Service de ressources humaines interviennent dans des domaines très variés, à savoir : La gestion de carrières, le recrutement, les formalités administratives, la paie, la communication interne, la formation et les relations sociales. Très présents dans le secteur public et peuvent travailler également en qualité de consultants pour le compte de cabinets d'un Ministère.

Nous allons voir un peu plus loin à la sous-section 3.5. traite les domaines précités au paragraphe précédent liés aux nouvelles technologies.

Pour se faire, Elton Mayo est un grand psychologue et sociologue australien du XX<sup>e</sup> siècle est à l'origine de l'école des théories des relations humaines en management a produit des analyses sur le concept « l'homme social » : les relations humaines sont essentielles pour motiver le salarié. Pour le salarié, le fait d'être accepté par son groupe compte pour le motiver. Pour ainsi dire qu'il y a une dimension importante dans les relations humaines.

Une institution qui a le souci de bien faire doit avoir un personnel qualifié, les embaucher en fonction des objectifs à atteindre et non en fonction de critères externes, tels la recommandation de tierces personnes.

Il important d'améliorer le quotidien des professionnels pour obtenir un rendement significatif qui est d'ailleurs une chose normale car, tout travail mérite salaire. Comme disait le proverbe : « Quelle que soit la nature du travail effectué, celui-ci doit être rétribué à sa juste valeur » <sup>73</sup>. En Haïti ils existent les lois, les procédures permettant aux responsables de la Direction des ressources humaines de faire une gestion équitable, mais encore, faut-il bien les respecter et les mettre en application.

<sup>73</sup> [https://fr.wiktionary.org/wiki/toute\\_peine\\_m%C3%A9rite\\_salaire](https://fr.wiktionary.org/wiki/toute_peine_m%C3%A9rite_salaire)

### *3.2. Les systèmes d'information des ressources humaines (SIRH)*

Selon Jean-Marie Peretti <sup>74</sup>, les systèmes d'information des ressources humaines (SIRH) sont utilisés pour mieux gérer les tâches des Ressources Humaines à travers ces nouvelles technologies que ce soit dans : La gestion de la paie ; la gestion administrative du personnel ; la Gestion des Ressources Humaines mais aussi pour le recrutement, la formation, le paiement des formations, le bilan formation, la rémunération, la gestion des carrières, des effectifs et des postes, la gestion de la présence et de l'absentéisme, le bilan social individuel, le bilan social de l'entreprise, gestion prévisionnelle des carrières, etc.

### *3.3. Mission de la Direction des Ressources Humaines*

[Retour à la table des matières](#)

La direction des ressources humaines a pour mission d'intégrer le personnel et assure le dialogue social, la communication de la stratégie mais aussi une fonction de différenciation comme le recrutement et le pilotage des carrières et la rémunération, etc. Cette activité vise à gérer les effectifs, les qualifications et les compétences à court, moyen et long termes <sup>75</sup>.

Des théoriciens de grandes écoles de pensée de la gestion de ressources humaines ont produit des réflexions autour de la gestion des ressources humaines. Les propositions de l'école classique ont eu une influence considérable sur le développement des entreprises occidentales. Leur première application sur le sol européen est

<sup>74</sup> Jean-Marie Peretti est professeur et chercheur français dans le domaine des ressources humaines. Il a écrit de nombreux ouvrages sur les ressources humaines, l'audit social et les rémunérations.

<sup>75</sup> Henri Fayol, Administration générale et industrielle, Edition : Paris Dunod 1979, p.32.

incontestablement liée au plan Marshall de 1949. Et parmi les grands théoriciens de cette école, on distingue :

- Frederick Winslow Taylor (1856-1915) : Cet ingénieur Américain à insister sur les bénéfices de la division du travail, il développe une conception mécaniste de l'organisation du travail caractérisé par : Une division verticale du travail et une division horizontale du travail ; Un travail de contrôle et un salaire au rendement ;
- Henri Fayol (1841-1926) : Cet ingénieur Français directeur d'une société minière, est l'un des premiers à théoriser des modes d'administrations d'une entreprise en analysant la nature et la fonction de direction.
- Henriford (1863-1947) : Industriel Américain propriétaire de l'industrie automobile Américaine. Il a mis en place un mode d'organisation caractérisée par la combinaison de deux principes : Une organisation du travail basé sur la prolongation du Taylorisme avec l'instauration du travail à la chaîne ; Le 5 dollars par jours).
- Max Weber (1864-1920) (l'administration bureaucratique) : Ce sexologue Allemand professeur d'économie politique, approche la notion d'organisation et plus précisément d'entreprise à partir des sciences humaines et sociales. Il propose une analyse d'autorité dont il distingue trois formes : « L'autorité charismatique : fondé sur la reconnaissance par la société du caractère exceptionnel du chef peut être un héros. L'autorité traditionnelle : fondé sur le respect de la coutume et de la tradition, elle se transmet par usage. L'autorité rationnelle ou légale : Elle s'appuie sur des lois et des règles impersonnelle les gens s'émettent à des personnes qui représentent l'autorité légale fondé sur des lois et des règlements qui s'applique à tous de la même façon ». <sup>76</sup>

<sup>76</sup> Gestion des Ressources humaines », 1998(réédition en 2006), chez Vuibert et « FAQ ressources humaines - Tout ce que vous souhaitez savoir », 2006, éditions. Fonctions de l'entreprise.

### *3.4. L'inexistence de la continuité de l'État <sup>77</sup>*

[Retour à la table des matières](#)

Depuis de nombreuses années, nous nous sommes confronté à un problème majeur dans l'Administration publique haïtienne. Ce problème est dû au fait qu'il n'y a pas de continuité de l'État. Or, au sein de ces administrations, on ne peut parler de continuité ou encore la sureté de l'État lorsqu'à chaque changement de gouvernement les dirigeants qui sont là en permanence pour assurer cette continuité ne se sentent même pas concernés. De ce fait, ils se considèrent comme des passagers (temporaires) contrairement à la réalité, tandis que, ils sont généralement des agents publics de carrière dans la fonction publique qui portent le titre de coordonnateurs.

Bien entendu, tout bon fonctionnement de l'administration dépend de la vision de ces dirigeants. La chose publique actuelle devient une question de brasse en Haïti. Quand on est chef on est appelé à diriger, on pense tout savoir et la plupart du temps ils sont très complexés et n'ont aucune volonté de se former, ils se trouvent par la suite dans une espèce de rouleau d'étranglement où certain de ces agents publics n'ont aucune chance de se voir développer leur carrière et encore moins un avenir brillant avec un responsable qui gère mal les ressources humaines et finit par donner une mauvaise interprétation de la valeur humaine.

Dans un tel contexte, l'incapacité du responsable ne lui permettra pas de prendre des décisions s'appropriées pour mettre en œuvre ses convictions. Cette mésinterprétation de la valeur humaine peut engendrer facilement une mauvaise gestion du côté du responsable des Ressources Humaines qui ne favorise pas la motivation chez ces agents, mais faut-il bien qu'il y ait une certaine innovation.

Ces ressources ont besoin d'être évalué, elles ont besoin de se développer, car un dirigeant qui n'apporte pas de choses nouvelles peut entraîner un certain déséquilibre dans l'administration, qui peut aboutir à un problème d'identification de besoins réels de ses ressources. Un manque de détermination, de volonté et des incidents très critiques

<sup>77</sup> Constat des faits réels découlant des cinq (5) dernières années d'expériences de travail de l'auteure.

peuvent se produire et voir même un manque d'intérêt dans la Gestion Ressources Humaines peut causer des dégâts énormes dans l'administration.-

### *3.5. Les enjeux de la Gestion des ressources humaines*

[Retour à la table des matières](#)

On considère généralement comme principaux enjeux dans la gestion des ressources humaines l'équité, l'efficacité et l'efficacité

#### *3.5.1. L' quit *

“L'époque où les dirigeants d'entreprises pouvaient prendre à leur guise toutes les décisions relatives à la gestion de leurs ressources humaines et n'avoir de compte à rendre à personne est définitivement terminée. Aujourd'hui, tous les dirigeants d'entreprises doivent gérer leurs ressources humaines en tenant compte et en respectant un nombre croissant et déjà impressionnant de lois qui attribuent à leurs employés des droits nouveaux et qui prévoient des mécanismes pour faire respecter ces droits par l'intermédiaire d'une multitude d'organismes gouvernementaux et, au besoin, par le recours aux tribunaux <sup>78</sup>.

Dans ce contexte, le défi à relever s'exprime en termes d'équité, de justice, de respect des droits. Les dirigeants d'entreprises doivent s'assurer que nombreuses décisions qu'ils prennent inévitablement en matière de gestion des ressources humaines (sélection, promotion, formation, évaluation de rendement, rémunération, etc.) sont équitables ; ils doivent pouvoir en démontrer la validité et le caractère non arbitraire et non discriminatoire.

<sup>78</sup> Belanger, op.cit., page 32, 33.

### *3.5.2. L'efficience*

Si le premier enjeu (celui de l'équité) découle principalement des initiatives gouvernementales, le deuxième enjeu (celui de l'efficience) dépend des activités des concurrents, qu'ils soient internationaux (ex. : le Japon, la Corée, etc.) ou nationaux (ex. : la concurrence accrue dans le transport à la suite de la déréglementation).

Pour survivre, pour que leurs produits et services continuent d'être choisis par les consommateurs, de très nombreuses entreprises doivent trouver des moyens de réduire et mieux contrôler leur coûts, d'une part, et d'augmenter leur productivités, d'autres part.

Pour relever ce défi, certaines directions d'entreprises ont procédé à des licenciements massifs, à des coupures considérables dans un contexte marqué par l'intimidation et les abus de pouvoir. Il est clair qu'en de telles circonstances, plusieurs des règles relatives à l'équité ont été violées. Les entreprises concernées peuvent s'être sorties du pétrin, mais le prix à payer au chapitre de la qualité de la relation avec les employés risque d'être élevé et de constituer un boulet à trainer pendant de longues années.

On peut procéder d'une autre façon, plus humaine, plus éclairée et créative, mais aussi plus exigeante. Il s'agit de faire face à l'adversité en tentant de respecter au maximum les droits des employés, d'engager le plus grand nombre possible d'entre eux dans le choix des décisions, de considérer avec un esprit ouvert un ensemble assez large de possibilités en ce qui a trait aux gestes à poser plutôt que de se limiter à quelques-uns, et de continuer d'investir dans les programmes de gestion et de ressources humaines plutôt que de les réduire en diminuant les fonds. Plusieurs organisations et en particulier les Japonaises, ont démontré que cette deuxième façon de procéder peut, à moyen et à long terme, être finalement plus rentable que la précédente.

### 3.5.3. *L'efficacité*

Le troisième défi à relever en matière des ressources humaines consiste à apporter une contribution significative (et démontrable) à la réalisation des objectifs de l'organisation. Si un nombre élevé de dirigeants d'entreprises ont déjà regardé les programmes de gestion des ressources humaines comme des activités auxquelles on s'intéresse surtout lorsque l'entreprise est en bonne position financière et qu'on jette par-dessus bord lorsqu'une crise financière se présente, c'est sans doute parce que les gestionnaires des ressources humaines ne se sont pas assez préoccupés, dans le passé pour démontrer la valeur financière des investissements dans des programmes de GRH. Mais aujourd'hui, divers outils <sup>79</sup> permettent de plus en plus de calculer non seulement les coûts, mais aussi les bénéfices des programmes de GRH.

Les défis qui se posent à la gestion des ressources humaines sont donc importants. Ils sont à la hauteur de ceux que les dirigeants d'entreprises doivent relever pour faire des entreprises d'ici (ou d'ailleurs) des lieux où on se sent en relative sécurité parce qu'on se sait membre d'une organisation efficace et rentable, et où on se sent également respecté dans ses droits et ses aspirations légitimes, mêmes si en contrepartie on peut avoir des comptes à rendre.

## 3.6. *La Planification stratégique de la Gestion des Ressources Humaines*

[Retour à la table des matières](#)

La notion planification réfère à celle de prévision, d'établissement de scénarios pour l'avenir. C'est donc un effort pour se représenter et circonscrire une situation future à court, à moyen et à terme et dresser la liste des moyens et ressources à mettre en œuvre pour vivre avec succès cette situation. Appliquée à la main-d'œuvre au service d'une organisation, la planification consiste à prévoir les effectifs en quantité

<sup>79</sup> CASCIO, W.F. Costing Human Ressources : The financial Impact of Behavior in Organisations, Belmont (cal), Wadsworth Inc., 1982, 244p.

et en qualité (qualifications compétences) suffisantes pour réaliser la stratégie et les objectifs de cette organisation <sup>80</sup>.

La notion de planification stratégique des effectifs est moins englobante, plus restrictives que celle de « planification stratégique des ressources humaines », cette dernière renvoyant à la conceptualisation et à la mise en œuvre de l'ensemble des politiques et des programmes d'action en matière de Gestion des Ressources Humaines : politiques et programmes de dotation en ressources humaines, de formation, d'appréciation, de rémunération et autres.

Le Service correctionnel du Canada a élaboré un Plan stratégique pour la Gestion des Ressources Humaines, 2007-2010 où il a proposé des principes généraux et une structure de gouvernance pour la gestion des ressources humaines au Service correctionnel du Canada, et définir les rôles et les responsabilités des gestionnaires concernant les ressources humaines (mars 2007) <sup>81</sup>.

### *3.7. La gestion stratégique des ressources humaines*

[Retour à la table des matières](#)

La gestion stratégique des ressources humaines est l'ensemble des activités (mesures ou procédures) aux quelles une entreprise fait recours pour assurer l'utilisation optimale des compétences, des processus et des ressources dont elle dispose, afin de tirer profit des perspectives favorables que lui offre l'environnement ; tout en réduisant l'impact des conditions externes susceptibles de compromettre l'atteinte de ses objectifs.

Toutes les stratégies des ressources humaines ont les mêmes caractéristiques : - Elles permettent d'avoir une direction globale ; - Elles impliquent une multitude de programmes et d'activité ; - Elles concernent les fonctions multiples ; - Elles doivent s'étaler sur plus d'une année. Les stratégies ressources humaines, sont des réponses en termes de management à des questionnements concrets, ce sont des

<sup>80</sup> Bélanger, op.cit., page 115.

<sup>81</sup> <http://www.csc-scc.gc.ca/publications/092/005007-2701-fra.pdf>.

prévisions offrant des opportunités de gain et de compétitivités par le management des individus.

### *3.8. La planification des ressources humaines*

De nos jours, la planification des ressources humaines est une l'une des activités les plus essentielle pour la vie de l'organisation. Celle-ci évalue en fonction d'un marché de travail, influencé de plus en plus par des phénomènes globaux : Technologiques, Economiques, Sociaux et Politiques.

L'organisation doit donc prendre en compte ces phénomènes qui l'obligent à s'orienter vers la planification des situations futures (sureffectif, pénurie de compétences, absence de relevé, vieillissement de la main d'œuvre qualifiée, problèmes de mobilité, etc.), et celle qui sont liées à l'amélioration des possibilités humaines de l'organisation en terme d'efficacité, de polyvalence et d'intégration.

### *3.9. Droits et obligations des fonctionnaires*

[Retour à la table des matières](#)

Il y a une rubrique au chapitre I des Droits et Garanties de la Loi du 17 mai 2005 consacrée au traitement des droits et obligations des fonctionnaires. L'administration garantit l'égalité des conditions de travail et de salaire aux fonctionnaires suivant leur situation administrative.

Les agents de la Fonction publique ont des droits et des devoirs. Ils ont droit à la formation, à la rémunération, au bonus annuel, aux vacances, etc. De fait, ils ont également des devoirs.

### *3.10. Éthique et la déontologie dans la fonction publique*

[Retour à la table des matières](#)

L'éthique est une discipline philosophique portant sur les jugements de valeur. Elle se définit comme une réflexion fondamentale sur laquelle la morale établira ses normes, ses limites et ses devoirs <sup>82</sup>. La démarche éthique se distingue donc de la démarche scientifique qui elle se base sur des jugements de fait formulés dans des énoncés descriptifs, parmi lesquels on trouve des impératifs hypothétiques. Pour des philosophes tel que Aristote et Kant, l'éthique a pour but de définir ce qui doit être.

Il n'est pas sans savoir qu'en Haïti les dirigeants ne se servent pas de la loi comme boussole, or c'est là que le problème d'éthique se pose. Car la loi suit l'éthique et réprime des mesures malsaines, en mettant des limites, des balises afin que la justice puisse jouer son rôle quant au pratique. Il existe des institutions qui ne respectent pas, à la lettre, les textes réglementaires leur permettant de bien fonctionner. Cette problématique soulève les questions éthiques dans le domaine de la hiérarchie et de l'économie de corruption dans les entreprises.

Ceci dit, le « mal politique » se manifeste par le refus de certains de nos « responsables d'État » de se comporter dans le sens du respect des normes légales, c'est-à-dire de manière éthique. Par exemple, l'absence d'une véritable politique sociale qui viendrait juguler les inégalités sociales si criantes caractérisant la société haïtienne atteste l'irresponsabilité de l'État face à la souffrance du peuple. Cela engendre donc la question de la valeur de la démarche éthique pour le fonctionnaire haïtien dans la décision publique et pose en conséquence un problème de légitimité de l'État.

De plus, certaines institutions nationales sont connues pour leur pratique de rackets et sans aucune inquiétude. Leurs employés ne font que suivre cette machine d'extorsion d'argent établies depuis plusieurs décennies. Parfois, ils se vantent même d'être dans une position telle que leur enrichissement est imminent.

<sup>82</sup> <https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89thique>

D'une part, il reste la question d'impunité car si nous prenons l'exemple des candidats élus qui devraient être derrière les barreaux sont actuellement dans la course électorale, les personnes qui commettent de pareil délits ne devraient pas obtenir l'autorisation de participer à des activités telles que : aller aux élections, diriger un pays et voir une institution que ce soit dans l'administration publique ou privée, car ils ne vont émettre rien de positif, ni inspirer la confiance au sein de la société.

D'autre part, on ne peut pas appliquer justice, si les institutions judiciaires ne sont pas indépendantes pour prendre elles-mêmes ses décisions en vue de faire appliquer la Loi afin de donner justice. Dans un pays où tout le monde fait n'importe quoi, n'importe où et n'importe comment, lorsqu'il y a des personnes qui méritent d'être punies ne le sont pas, à ce moment-là il faut se rappeler en disant, où est passée la morale dans tout cela ?

Il y a une « doctrine chrétienne de l'éthique » <sup>83</sup> qui veut que cette première dimension de l'être humain qui se caractérise en :

1. Un souci de faire du bien et d'éviter le mal ;
2. Une tendance à soumettre nos actions à des exigences élevés ou supérieures auxquelles nous nous sentons obligés de répondre parce qu'elles mettent en cause notre dignité d'être humain
3. Une tendance à ressentir des sentiments de remords, de culpabilités ou de doute lorsque nous faisons le mal et que nous ne sommes pas à la hauteur des exigences supérieures.

Ce qui trouble le plus l'observateur avisé, c'est l'absence d'une prise de conscience sur la nécessaire lutte qu'il faut mener contre les maux qui rongent les fondations de la nation haïtienne.

La gouvernance de l'État est essentiellement caractérisée par une absence de souci des dirigeants de s'acquitter de leur tâche, d'œuvrer pour un nouveau modèle de société et de mettre fin à ce système générateur d'exclusion sociale. Certaines de ces autorités préfèrent

<sup>83</sup> Michel METAYER, La philosophie éthique, Enjeux et débats actuels, 4e édition 2014, Page 6.

dissimuler leur insouciance sous le couvert de l'ancienneté de la pauvreté plutôt que de se mettre face à ses responsabilités.

S'il est vrai que Haïti est l'un des pays où le système de pauvreté est très ancien, il est par contre malsain de penser que le peuple haïtien peut continuer à vivre dans la crasse. Malheureusement, le mensonge politique, très corrompue, paie en Haïti. La corruption fait le progrès humain en Haïti et la corruption est un vice bien ancré dans l'imaginaire haïtien. Il a été déjà démontré plus haut dans notre réflexion le faible degré éthique de la pensée sociale.

Lors de la « Journée de l'intégrité en 2009 <sup>84</sup> », Robert ZOELLICK, Président d'alors de la Banque mondiale de l'époque a expliqué « qu'en matière de lutte contre la corruption, nous ne pouvons pas nous contenter d'attendre. Nous devons, là où c'est possible, prendre des mesures préventives pour empêcher des actes de fraude et de corruption – ou du moins pour rendre ces actes plus difficiles à commettre, ou moins probables. »

Rappelons aussi à ce propos, une phrase du Docteur François Duvalier <sup>85</sup> qu'on trouve très juste qui montre le lien qui existe entre notre comportement et la gravité de la situation des droits socio-économiques :

« Le mal d'Haïti comme d'ailleurs celui de la civilisation actuelle, est un mal moral. Le mal moral d'Haïti est fait d'un côté d'impréparation et d'ignorance, de l'autre de sécheresse de cœur et d'obnubilation de l'intelligence sociale. Que peut-on attendre d'une société où le désarroi moral est partout ? Là où l'on s'attend à trouver un Homme, on ne trouve que l'animal humain avec ses appétits frémissants, ses besoins de luxe, de luxure et de lucre. »

C'est une vraie trahison pour les héros de l'indépendance, forgers de la République. L'inconscience sociale est un fléau moral national.

Pour conclure, l'éthique n'est pas nouvelle dans le milieu des affaires. Elle a pour mission principale de donner aux agents

<sup>84</sup> 9 décembre 2009, journée mondiale de lutte contre la corruption.

<sup>85</sup> Ancien dictateur haïtien de 57 à 71, *Le Nouvelliste*, No 38217, p.8.

économiques, aux propriétaires et aux dirigeants d'entreprises et aux parties prenantes des pistes, des normes et des règles de comportements à adopter en toutes circonstances. Cependant, elle est caractérisée par des conflits d'intérêts permanents. Les entreprises cherchent avant tout à maximiser leurs profits, et du même coup, elles doivent faire face aux questions de responsabilités sociales.

En analysant les effets de la corruption sur le développement, on constate qu'elle renchérit de manière non négligeable le coût des biens et des services. Ces effets sur la société, dans le monde des affaires et sur la nature deviennent de plus en plus évidents chez les observateurs attentifs du monde entier.

Sur le plan international, La corruption nuit à la fraternité entre les peuples et à la coopération économique et politique. En effet, la corruption renforce l'immoralité sur le marché des biens et des services. Dans les États où elle est devenue systémique, elle conduit à la déliquescence des institutions publiques. Elle constitue un véritable danger pour les organisations publiques et privées. Les sociologues, les moralistes les juristes et les économistes la considèrent comme immorale et illégale. C'est un obstacle majeur pour les pays en voie de développement. La corruption est donc un grand défi éthique mondial.

Certains organismes tels que : Le Fonds Monétaire International (FMI), l'ONU, la Banque, Mondiale, Transparency International, l'OCDE ont décidé d'entreprendre une campagne destinée à anéantir ces pratiques corruptives constatées dans le monde des affaires. Grace à la théologie morale et à l'éthique des affaires, ces organismes vont pouvoir mettre en œuvre des méthodes et des stratégies pour mener à bien ce combat anti-corruption. Ces méthodes et stratégies seront-elles suffisantes pour éradiquer ce fléau mondial ? Ceci fait l'objet d'un autre débat.

**PREMIÈRE PARTIE.**  
**Revue de la littérature sur l'organisation**

## **Chapitre 3**

---

### **Planification stratégique des RH, des entreprises privées haïtiennes**

#### **Section 1** **Définition de la planification stratégique des ressources humaines**

[Retour à la table des matières](#)

La planification stratégique des ressources humaines (PSRH) c'est une sorte de plan synthèse qui sert à encadrer les activités d'une organisation en partant des besoins en ressources humaines identifiés dans différents plans sectoriels de l'organisation et en proposant des moyens pour respecter les orientations stratégiques de l'ensemble de l'organisation. (Sekiou et al, 2001).

C'est aussi un processus formel de révision systématique et continue des activités de GRH en vue de les moduler aux changements externes à l'organisation affectant son marché interne de travail et d'établir une adéquation optimale entre les RH en place et le travail qui leur est demandé. Autrement dit, la PSRH consiste en l'anticipation du devenir d'une organisation et des exigences de l'environnement externe sur celle-ci et en ajustement des compétences des RH à ces exigences. (Sekiou et al, 2001).

La PSRH exige d'une organisation qu'elle analyse le futur autant que le présent et, surtout, qu'elle projette son devenir en fonction des

opportunités que présente ce futur anticipé. L'analyse du futur s'appuie principalement sur des techniques telles que le remue-méninge, l'élaboration de scénarios possibles ou la technique Delphi. L'analyse du futur consiste essentiellement en l'identification des forces qui vont modeler l'avenir, l'évaluation de différents scénarios futuristes, la fixation d'objectifs organisationnels et la sélection des pistes d'actions requises par les orientations d'une organisation. (Walker, 1990).

### *1.1. Le modèle systémique de la planification stratégique des ressources humaines*

[Retour à la table des matières](#)

D'une manière générale, la planification stratégique des ressources humaines (PSRH) consiste à s'assurer que les pratiques et les résultats de la gestion des ressources humaines s'harmonisent avec la stratégie générale de l'organisation, telle qu'elle est élaborée dans son plan stratégique. Cette cohérence implique que l'organisation puisse maintenir sa capacité de répondre à des contraintes et de profiter des opportunités en provenance de l'environnement.

Selon cette approche, le système lui-même coloré par la philosophie de gestion contenue dans le système de valeurs et la culture de l'organisation ainsi que les ressources, influence directement le système de ressources humaines, dont l'organisation attend qu'il s'assure que la tâche est accomplie en tout temps par les personnes compétentes, quelles que soient les conditions environnementales. Afin de vérifier cette condition, le management reçoit deux types d'informations : l'un sur l'état des processus, la régulation ; et l'autre, sur les extrants et sur l'effet des extrants dans l'environnement externe, la rétroaction.

Ainsi, le management met en œuvre le plan stratégique des RH en l'acheminant au système de GRH qui en assure le déploiement au moyen des politiques, des programmes et des pratiques de RH. En principe, un plan stratégique des RH approprié, combiné à une mise en œuvre réussie par le système de gestion des ressources humaines, devrait conduire à des extrants conformes aux prédictions par le biais d'une adéquation des personnes à la tâche.

Par exemple, le management peut s'assurer que le système fonctionne correctement en vérifiant notamment les coûts et la conformité aux plans et aux procédures. Il peut aussi recevoir des rapports sur le rendement des employés émis par la fonction évaluation-rétribution, composante du système de GRH. Le management peut recevoir d'autres rapports en provenance des autres sous-systèmes du système de GRH dont, notamment, des rapports sur la disponibilité de la main-d'œuvre fournis par le système de flux de personnel ou sur la satisfaction des employés issus du système des relations d'emploi. Permettant notamment de qualifier le niveau d'adéquation des personnes à la tâche, ces rapports alimentent ensuite le système d'adaptation à l'environnement dont faire partie le système de planification stratégique des ressources humaines. Ce dernier système compare alors les résultats aux plans stratégiques précédemment formulés, informe le management de la performance et reformule d'autres plans intégrant les nouveaux objectifs émis par la direction. Les nouveaux plans, qui pourraient éventuellement contenir des facteurs correctifs si la performance est jugée inadéquate, sont ensuite mis en œuvre par le management.

Il s'agit d'un processus cyclique qui se perpétue afin que l'organisation puisse s'ajuster continuellement aux demandes provenant de la direction dont les décisions reflètent en principe les demandes de l'environnement. En résumé, la PSRH consiste en la mise en œuvre par le système de management et le système de gestion des ressources humaines des plans stratégiques de ressources humaines formulés par le système de planification stratégique des ressources humaines dans le système d'adaptation à l'environnement ; cette formulation a incorporé, après analyse, les informations recueillies pendant le processus d'évaluation accompli par les boucles de régulation et de rétroaction.

## Section 2

# Objectifs de la planification stratégique des ressources humaines

[Retour à la table des matières](#)

La planification stratégique RH a trois (3) objectifs principaux :

- Faire en sorte que l'organisation dispose des ressources humaines qui lui permettront d'atteindre ses objectifs stratégiques et de mettre en œuvre ses plans opérationnels – qu'elle puisse compter « au bon moment » sur les « bonnes personnes » ayant les « bonnes compétences ».
- Se tenir au courant des tendances sociales, économiques, législatives et technologiques qui ont un impact sur les ressources humaines de la région et du secteur communautaire.
- Demeurer souple afin que l'organisation puisse effectuer des changements si les événements ne se déroulent pas comme prévu. (GUÉRIN et al, 1988).

À part de ces objectifs principaux, on peut ajouter :

- Maximiser l'utilisation des ressources humaines et assurer leur développement continu ;
- S'assurer d'avoir la capacité de production nécessaire pour soutenir les objectifs organisationnels ;
- Coordonner les activités de ressources humaines avec les objectifs organisationnels ;
- Accroître la productivité de l'organisation ;
- Évaluer si les employés ont les compétences permettant d'atteindre les objectifs ;
- Identifier les groupes cibles, les groupes qui sont plus stratégiques ;
- S'assurer de la rétention et du transfert d'entreprise ;
- Favoriser la cohérence avec la stratégie ;
- Réduire les coûts en matière de gestion des ressources humaines ;

- Favoriser le développement RH, la gestion des carrières et la rétention ;
- Éviter les surplus et les pénuries de main-d'œuvre.

## Section 3

### Importance de la planification stratégique des RH

[Retour à la table des matières](#)

La planification des ressources humaines a une importance dans le fonctionnement de l'entreprise. On peut regrouper cette importance en quatre rubriques.

- La planification permet de considérer les coûts liés à la gestion de ressources humaines comme un investissement et non une dépense difficile à effectuée ;
- Elle permet d'orienter la gestion des RH vers l'avenir ;
- Elle fait apparaître l'existence d'un lien entre la planification des RH et les autres fonctions organisationnelles ;
- La planification conduit à l'intégration des activités de recrutement, de rémunération et les avantages sociaux, la formation, la planification organisationnelle et la gestion des carrières dans une perspective de gestion plus globale.

## Section 4

### Avantage et inconvénients

[Retour à la table des matières](#)

La PSRH se présente comme un outil efficace de gestion prévisionnelle des RH pour toute organisation qui souhaite :

- Accroître l'apport des RH à la réussite de l'organisation.
- Associer le plus efficacement possible les activités des GRH et les objectifs de l'organisation.
- Obtenir davantage d'information sur les RH.
- Agencer adéquatement les différents programmes en GRH
- Améliorer la productivité et par le fait même la rentabilité de l'organisation
- Permettre une meilleure utilisation des potentialités des RH.
- Anticiper adéquatement la relève.
- Attirer des RH de qualité.

Rendre la GRH dans sa globalité plus adéquatement ; etc. de plus, la PSRH peut Influencer les prises de décisions de l'organisation, donner des renseignements pertinents sur la composition de sa main-d'œuvre, permettre l'élaboration de prévisions liées aux impacts des changements environnementaux et permettre de réagir à temps dans la croissance de l'organisation.

Toutefois, la PSRH n'a pas que des avantages. Au compte des inconvénients, on peut citer entre autres

- Les couts énormes qu'elle exige
- Le niveau de complexité plus élevé dans les prises de décisions
- Le surplus d'information sur les RH que les dirigeants des organisations doivent assumer et canaliser
- Les engagements plus lourds de conséquences que ces dirigeants prennent à l'égard des RH etc. (Sekiou et al ,2001).

## Section 5

### Facteur de réussite

Comme facteur de réussite, on peut citer :

#### *5.1. la prise en charge de la démarche par la haute direction*

La haute direction doit avant tout être convaincue que la PSRH peut avantageusement contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation. Comme pour l'instauration de tout changement, il est nécessaire que la haute direction s'implique en affirmant ses convictions par rapport à la PSRH. (Normande et al, 1992).

Si la haute direction ne s'approprie pas suffisamment la démarche, si elle ne se fait pas l'instigatrice de sa mise en œuvre, si elle ne demeure pas responsable du déroulement des activités de PSRH et si cette démarche n'est pas cohérente avec sa philosophie de gestion, il est difficile d'espérer obtenir l'adhésion requise de l'équipe de direction et du personnel de l'organisation à ce sujet. (Guérin et al, 1992).

#### *5.2. L'adhésion et l'engagement de toute l'équipe de direction dans le processus*

[Retour à la table des matières](#)

La stratégie d'implantation de la PSRH est tout aussi importante que le processus de PSRH lui-même.

En effet, on peut s'attendre à des résistances dans l'organisation lors du démarrage de la PSRH puisqu'elle constitue un changement.

L'un des facteurs de succès consiste à rallier et à convaincre au préalable l'équipe de direction de l'importance et de la nécessité du changement proposé. Il importe d'inculquer la conviction que le changement permettra de mieux faire les activités importantes

qu'auparavant. L'implantation est en majeure partie une affaire de persuasion.

Cette tactique de démarrage doit faire en sorte que l'équipe de direction s'approprie la démarche et l'opérationnalise dans son milieu dans le même sens et avec la même conviction que la haute direction. (Normande et al, 1992).

### *5.3. La prise en compte des éléments de l'environnement externe au même titre que ceux de l'environnement interne lors de l'exercice*

Les changements de l'environnement externe ont une incidence critique sur le devenir de l'organisation. Il est d'autant plus important d'analyser les changements de l'environnement si l'on considère leurs caractéristiques d'incertitude, de rapidité, de complexité et de turbulence. En effet, une organisation qui privilégierait uniquement l'environnement interne risquerait de manquer d'opportunité pour saisir les avantages concurrentiels de l'environnement externe. (Normande et al, 1992).

### *5.4. L'intégration de la PSRH à la planification stratégique globale*

[Retour à la table des matières](#)

Une organisation intéressée à implanter la PSRH doit s'assurer qu'une telle démarche repose sur une planification stratégique d'ensemble de l'organisation. La PSRH ne doit pas être considérée comme une fin, mais son implantation doit plutôt constituer un moyen d'atteindre les objectifs en regard de la stratégie d'évolution de l'organisation et de la stratégie des RH fixées par les décideurs.

L'organisation engagée dans une démarche de PSRH doit s'attendre à ce que ça "bouge".

La PSRH est un outil de changement. Conséquemment, la haute direction qui souhaite procéder à son implantation est donc prête à questionner l'organisation, à oser remettre en cause des programmes jugés jusqu'alors intouchables, à se définir une philosophie de gestion ou à la revoir. (Normande et al, 1992).

### *5.5. La mise à profit optimale des forces des RH en place*

L'organisation doit capitaliser avant tout sur les forces des RH en place. Elle favorise ainsi toutes ses chances de succès en exploitant au maximum les capacités et le potentiel de ses RH.

De plus, elle augmente la probabilité d'atteindre ses objectifs stratégiques plus facilement ou plus rapidement. Viser, au contraire, des objectifs d'évolution de l'organisation qui se démarqueraient beaucoup des compétences en place pourrait compromettre les chances de l'organisation d'atteindre ses objectifs ou lui faire subir des pressions indues. (Normande et al, 1992).

### *5.6. La réalisation du processus à petits pas et étape par étape*

[Retour à la table des matières](#)

L'une des tactiques de démarrage de la PSRH consiste à commencer "petit mais important". Il n'est pas indispensable d'avoir toutes les réponses ou toute l'expertise nécessaire pour mettre en marche le processus ; le risque serait alors de retarder inutilement son implantation.

Il est préférable, au contraire, de commencer à petits pas et de s'ajuster au fur et à mesure, le processus étant par nature itératif et continu.

Déjà, le fait de réaliser une activité telle que dresser l'inventaire des qualifications actuelles et potentielles des RH en place, constitue une

valeur ajoutée pour l'organisation. De même, on peut amorcer la démarche en considérant d'abord une unité administrative, une classe d'emploi, un corps d'emploi ou une catégorie d'emploi. (Normande et al, 1992).

### *5.7. La qualité des informations sur les RH*

La disponibilité d'informations de qualité sur les RH est nécessaire pour la mise en œuvre de la PSRH.

À cet effet, l'engagement de la direction des RH est requis. Il est également reconnu que la spécificité des rôles des intervenants facilite la PSRH. Ainsi :

- les hauts dirigeants demeurent les instigateurs et les responsables de la démarche et de son suivi ;
- les gestionnaires sont les supports et les actionnaires ;
- les directions des RH constituent les partenaires et les catalyseurs. (Normande et al, 1992).

## **Section 6** **Limites de l'approche PSRH**

[Retour à la table des matières](#)

- La PSRH cherche avant tout à identifier les systèmes RH pertinents ou spécifiques afin de générer les compétences, comportements et attitudes au travail nécessaires dans l'ajustement des structures et des systèmes à la stratégie de l'organisation.

De nombreuses critiques sont adressées à cette approche aux niveaux :

- Du processus d'intégration des RH : il s'agit beaucoup plus d'un alignement des RH que d'une véritable intégration des RH aux décisions stratégiques.
- De la contradiction entre la recherche de cohérence externe et la cohérence interne.
- des problèmes de mise en œuvre. (Thierry, 1992).

## Section 7

### Les étapes de la Planification Stratégique

[Retour à la table des matières](#)

Le processus de PSRH comporte généralement la réalisation des six étapes suivantes

#### *7.1. Étape 1 : Réflexion stratégique – Analyse de l'environnement*

La première étape vise à réfléchir à l'avenir de l'organisation : que se passera-t-il d'ici deux ans ? D'ici cinq ans ? Il s'agit ensuite d'élaborer un plan de développement de la main d'œuvre qui comportera les actions nécessaires à entreprendre afin d'atteindre les objectifs de croissance à long terme.

##### *7.1.1. L'environnement externe de l'organisation*

Selon T. WILS et al on peut distinguer trois types d'environnement externe : général, immédiat et spécifique. L'environnement général contient simplement tout ce qui se trouve dans le monde des affaires, en d'autres termes, dans la région où se trouve l'organisation, sa ville, son pays et même le monde entier. L'environnement immédiat comprend les clients, concurrents, fournisseurs, agents de réglementation, syndicats, ou associations commerciales. Finalement, l'environnement

spécifique peut être définie comme les facteurs de l'environnement externe qui sont propres à une seule organisation.

Il existe plusieurs composantes de l'environnement externe de l'organisation qui sont liés à la planification stratégique des ressources humaines. Dans ce mémoire, nous allons nous préoccuper de cinq composantes principales : l'économie, la technologie, la main d'œuvre, les valeurs et attitudes et, finalement, les lois.

*\* L'économie*

En ce qui concerne l'état d'économie, il fait partie de l'environnement général de chaque organisation. Faire l'analyse de fonctionnement économique peut être très compliqué. Pour meilleure compréhension, on peut regrouper l'environnement économique en plusieurs catégories : le taux d'inflation, la productivité, le taux de chômage, le produit national brut et la concurrence.

*\* La technologie*

La technologie constitue une seconde composante essentielle de l'environnement externe d'une organisation. Cette composante est très intéressante car la technologie change le plus vite de toutes les composantes de l'environnement externe et représente le plus d'opportunités pour une entreprise. Elle amène donc un processus d'innovation.

*\* La main d'œuvre*

La main-d'œuvre est une notion générale qui décrit l'ensemble des personnes qui travaillent et des personnes en chômage. L'évolution de la population active (comportant, entre autres, les composantes comme le vieillissement de la population ou la féminisation, etc.) est un élément très important en ce qui concerne l'analyse de l'environnement externe de l'organisation, les planificateurs doivent le surveiller pour en évaluer les impacts stratégiques. L'importance numérique et notamment la composition (selon la profession, le sexe, le statut ou l'âge) et la disponibilité anticipée de certains segments de cette population

comptent parmi les principaux renseignements permettant suivre la transformation.

*\* Les valeurs et attitudes*

À diverse composantes de l'environnement externe d'une organisation se rattachent également les valeurs dominantes de la société à une période donnée ainsi que les attitudes, morale et comportements de gens. Le terme « valeur » peut simplement être défini comme l'importance attribuée à quelque chose. En ce qui concerne l'environnement externe d'une organisation, le terme de valeur se manifeste plutôt sous une forme collective. Par exemple l'importance attribuée à la sécurité sous divers façons se manifestera par l'accroissement du nombre de systèmes d'alarme, des polices d'assurance et, concernant la sécurité d'emploi, par des clauses de convention collective de plus en plus nombreuses à ce sujet.

*\* Les lois*

Finalement, un élément le plus explicite et le plus impératif de l'environnement organisationnel est représenté par des lois. Ils constituent des contraintes auxquelles les organisations ne peuvent se dérober et alors ont un impact majeur sur le style de gestion au sein de l'organisation.

*7.1.1.1. Les caractéristiques de l'environnement externe*

La principale caractéristique d'un environnement externe s'évolue et se modifie toujours, d'après l'inspiration de la théorie des deux chercheurs DESS et BEARD qui ont utilisé quelques dimensions pour définir l'environnement externe et pour pouvoir mesurer ses variations. Ces deux chercheurs suggèrent trois caractéristiques de base pour décrire un environnement externe : sa munificence, sa complexité, et son dynamisme.

La munificence d'un environnement externe désigne sa capacité à affronter une croissance soutenue. Autrement dit, il s'agit de la richesse d'un environnement. Les environnements munificents disposent de

plus de ressources que les autres et cela permet aux organisations de prendre son essor et d'innover. Les environnements plus riches attirent également des organisations qui n'en font pas partie mais qui voudraient bénéficier de leurs largesses. Dess et Beard ont comparé cette caractéristique selon cinq mesures. Toutes ces mesures s'associent au taux de croissance d'un secteur d'activité : la croissance de vente, la croissance de l'emploi, la croissance en valeur ajoutée, la croissance de la marge nette et, enfin, l'augmentation moyenne du nombre d'établissements.

Concernant la seconde caractéristique, la complexité d'un environnement externe, elle désigne l'hétérogénéité et la diversité des activités de l'organisation.

Naturellement, plus les activités de l'organisation sont diverses et hétérogènes, plus l'environnement externe de l'organisation aura tendance à être complexe. La complexité aboutie à élever l'incertitude, alors nécessite l'implantation de mécanismes de traitement de l'information de qualité supérieure. En somme, l'organisation dont les activités sont diverses et hétérogènes exige des ressources variées pour produire les biens et services variés. Une telle organisation affrontera alors une plus grande compétition pour atteindre ces inputs et disposer des outputs. Organisation comme celle-ci se trouve donc dans un environnement complexe.

La caractéristique suivante, celle du dynamisme d'un environnement externe, se rapporte à son instabilité, son caractère turbulent et imprévisible. Plus l'environnement externe est instable, turbulent ou imprévisible, plus il est dynamique. Dess et Beard ont encore réparti cette caractéristique de l'environnement externe en trois sous-dimensions suivantes : « le dynamisme du marché, la turbulence et le dynamisme technologique ».

Il est à noter que ces trois caractéristiques de l'environnement externe sont indépendantes les unes des autres. C'est-à-dire, si l'environnement des entreprises de matériel informatique est le plus munificent des secteurs, il est en même temps seulement modérément dynamique et complexe. Celui du rembourrage est très dynamique mais seulement un peu complexe et encore moins munificent.

En vue de dépasser ces limites T. WILS et al proposent des caractéristiques qui leur semblent plus appropriés à décrire un environnement externe. Ils en suggèrent six qui reprennent celle de Dess et Beard en y rajoutant d'autres caractéristiques :

- a) « la munificence de l'environnement telle qu'elle a été définie précédemment en termes de croissance du marché »,
- b) « la stabilité de l'environnement, qui décrit le caractère prévisible des changements. Plus, l'environnement change de direction brusquement, plus il est instable »,
- c) « l'homogénéité (ou son contraire) de l'environnement, qui traduit l'appartenance d'une entreprise à un (ou plusieurs) sous-environnement. Une entreprise diversifiée qui opère sur plusieurs marchés puise des ressources ou fait face à des contraintes diverses »,
- d) « la complexité de l'environnement, qui mesure le nombre d'intervenants externes dont l'entreprise doit tenir compte. Plus le nombre des intervenants augmente, plus les informations à traiter croissent et plus l'environnement externe devient complexe »,
- e) « la vitesse de changement de l'environnement, qui traduit le fait qu'un environnement externe peut changer plus ou moins rapidement. Plusieurs environnements externes changent rapidement, d'autres pas. Ainsi en est-il des modes, de l'engouement subit pour tel produit ou tel service » et finalement,
- f) « l'influence de l'environnement, qui mesure jusqu'à quel point l'environnement externe a du poids sur l'entreprise. Sous cette caractéristique, on retrouve le temps qui s'écoule entre un changement dans l'environnement et un changement dans l'organisation. La notion d'influence recouvre celle de causalité entre l'environnement et l'organisation (c'est-à-dire si A changé dans l'environnement, alors B change dans l'entreprise ».

### *7.1.1.2. Les analyses de l'environnement externe*

L'analyse des changements de l'environnement externe constitue un élément indispensable au sein de la planification stratégique des ressources humaines..

Le procès complet de l'analyse de l'environnement externe consiste en balayage qui est suivi par prévision. Le balayage (ou scanning) a trois phases : la surveillance, la perception avec ou sans validation et la recherche active. La prévision peut être décomposée en analyse, interprétation et traduction. Le procès complet puis abouti aux prévisions et hypothèses.

Tout d'abord il faut se rappeler l'importance et la difficulté de bien analyser les changements de l'environnement externe. Il est fortement important de faire une bonne analyse des changements de l'environnement externe car l'absence ou l'imperfection des analyses peut avoir des conséquences incalculables pour l'organisation. Car la réaction de l'organisation s'appuie fortement sur les résultats des analyses, il est vraiment nécessaire de bien et profondément analyser l'environnement externe. Il n'est pas possible de s'adapter à son environnement sans avoir connaissance de ce qui le fait évoluer. Et si on a mal ou insuffisamment analysé les changements qui doivent façonner la réponse, on élève des chances de ne pas réagir adéquatement. En somme, il est nécessaire d'analyser convenablement les changements qui interviennent, les organisations qui ne le font pas s'exposent à des risques inutiles qui peuvent même aboutir à leur disparition.

Accomplir une bonne analyse n'est pas une tâche facile. Les raisons sont diverses, il y a des raisons reliées à l'information elle-même, celles touchant à la capacité de prévoir ou celles qui concernent la personnalité du planificateur ou gestionnaire.

Les difficultés reliées à l'information se produisent quand le gestionnaire ou planificateur ne dispose pas d'information complète et suffisante pour accomplir une analyse. Parfois, il est vraiment compliqué pour une organisation de se tenir au courant de tout ce qui se passe d'intéressant dans un domaine. Une autre mission compliquée est celle d'obtenir des informations d'une bonne qualité. La qualité

dépend des sources utilisées et de la fréquence des contacts entre le manager et ses sources. En plus, la qualité d'information peut baisser lorsque les gens qui la reçoivent ne peuvent pas la valider ou la vérifier, parfois, c'est même impossible de vérifier une telle information.

En ce qui concerne les difficultés connectées à la capacité de prévoir, elles existent à cause des événements imprévisibles. Par exemple, on ne peut pas prédire des événements accidentels ou des nouveaux découverts scientifiques. L'autre problème est due au fait que les analystes ignorent souvent les conséquences d'une mauvaise décision, il y a plusieurs raisons possibles : l'analyste fait face à cette situation pour la première fois, le changement analysé est trop ambigu ou l'analyste a beaucoup de mal à concevoir les impacts que le changement aura sur l'organisation. Finalement, faire une analyse peut être difficile car les responsables ne sont pas suffisamment équipés.

Les difficultés reliées à la personnalité de l'analyste représentent plutôt un problème du passé quand les analyses étaient exécutées par des êtres humains et non par les ordinateurs comme aujourd'hui. Néanmoins, si l'organisation utilise des données analysées par l'ordinateur, c'est encore un être humain qui décide quoi traiter et comment l'interpréter. C'est pourquoi l'analyse des impacts environnementaux est parfois sujet aux influences de la personnalité de celui qui effectue une analyse, c'est-à-dire, par les préjugés et inclinations de la personne qui la fait. Malheureusement, les analystes se concentrent souvent sur ce qu'ils considèrent comme important, sur ce qu'ils veulent voir et entendre et oublient la réalité.

En somme, l'analyse des changements de l'environnement est compliquée pour plusieurs raisons qui sont reliées tant à l'insuffisance d'informations qu'à leur qualité, à la capacité d'anticiper et aux caractéristiques générales de l'être humain. L'importance de la tâche ainsi que sa difficulté devraient orienter les organisations à s'en préoccuper avec le plus grand sérieux.

Comme on a déjà mentionné, chaque analyse de l'environnement externe consiste en deux étapes, il s'agit d'une étape du balayage (ou scanning) et d'une étape de la prévision.

### *7.1.1.2.1. Le balayage de l'environnement*

Un balayage de l'environnement est un composant essentiel de la planification stratégique des ressources humaines. Les analystes définissent le balayage de l'environnement comme le procès par lequel les membres d'une organisation se tiennent ou sont tenus au courant d'événement ou tendances se déroulant à l'extérieur de l'organisation. On distingue deux types du balayage : la surveillance et la recherche active. Pour le manager, la surveillance consiste à s'intéresser d'une façon générale à un sujet sans sentiment d'urgence. Alors que le premier type de balayage est envisagé sans utilité immédiate apparente, le deuxième, la recherche active, réside dans rechercher des informations afin de résoudre un problème spécifique.

Il est aussi à noter que le balayage peut se différer selon plusieurs critères : selon la taille d'organisation (naturellement, plus l'organisation est grande, plus elle élargit son balayage), le secteur d'activités (par exemple les fabricants de vêtement vont rechercher des informations différentes que les entreprises d'exploitation), la stratégie d'évolution de l'organisation (par exemple les cadres de l'assurance dans des entreprise de type prospecteur consacrent plus de temps à balayer leur environnement externe) et la fonction exercée (à titre d'exemple, les cadres en gestion des ressources humaines se tiennent plus au courant de leur environnement général que les autres cadres).

En conclusion, l'utilité du balayage de l'environnement externe de l'organisation n'est contestée par personne. D'ailleurs, il s'en fait beaucoup mais de façon informelle. Cette façon est répandue mais elle est insuffisante aux besoins de grandes entreprises. Pour ces entreprises il faut mettre sur pied un procès plus formel. Néanmoins, un tel procès, même formalisé, devrait rester simple et flexible pour être efficace.

### *7.1.1.2.2. La prévision*

Outre le balayage, l'analyse de l'environnement externe comprend également la prévision des changements et des conséquences de ceux-ci sur l'avenir de l'organisation. La prévision représente donc le second composant important de la planification stratégique des ressources humaines. Elle peut être décomposée en trois phases fondamentales : l'analyse, l'interprétation et la traduction.

Il existe plusieurs techniques de prévision, en général, elles sont de deux types, les techniques quantitatives et qualitatives. Les techniques quantitatives peuvent être plus ou moins complexes, il existe plusieurs méthodes avançant d'une certaine généralisation aux méthodes causales cherchant à modéliser les causes d'un événement afin de prévoir son évolution. Ce type des techniques s'applique lorsqu'il y a suffisamment d'informations disponibles sur le passé, ces informations peuvent être quantifiées sous forme de données numériques et on peut présumer que certaines conditions du passé prévaudront dans le futur.

Le procès des techniques qualitatives est différent. Ces techniques sont de deux types : les méthodes exploratoires et les méthodes normatives. Les méthodes exploratoires partent du passé et du présent et progressent vers le futur en examinant toutes les possibilités. Les méthodes normatives partent du futur une fois posés certains objectifs et reviennent en arrière pour vérifier s'il est possible d'atteindre les objectifs étant donné les contraintes, les ressources et les technologies disponibles.

Cependant, les techniques les plus utilisées par les planificateurs sont les suivantes : les opinions d'experts, la technique Delphi, la matrice d'impacts croisés, l'analyse de tendances ou la technique des scénarios.

### *7.1.1.2.3. Les opinions d'experts*

C'est une technique élémentaire, la plus utilisée et aussi la plus populaire parce qu'elle ne fait appel qu'à l'intuition, à l'expérience pratique et au bon sens. Elle réside dans demander à une ou plusieurs personnes de l'organisation ou de l'extérieur de formuler une ou plusieurs prévisions sur des sujets qu'elles maîtrisent bien. La façon d'obtenir les opinions des expert la plus courante est celle de réunir les experts autour d'une table où la prévision est obtenue par discussions et un consensus successif. Ou bien les experts peuvent donner ses opinions individuellement sous forme orale ou écrite.

La deuxième solution est celle de « estimation-discussion-estimation ». Elle ressemble en peu à la technique Delphi dont nous allons nous préoccuper dans le paragraphe suivant. Dans ce cas, les estimations sont faites durant la discussion et anonymement, les participants évitent d'argumenter en faveur de leur position et de la révéler. Alors que cette technique donne des meilleures estimations, les réunions traditionnelles sont plus préférées.

### *7.1.1.2.4. La technique Delphi*

La technique Delphi utilise également les avis d'experts mais en éliminant les effets de groupe comme dans la technique mentionnée plus haut. Cette technique réside dans :

- a) demander à chaque expert d'élaborer une estimation dans un domaine précis relié aux activités de l'organisation et de donner les raisons qui l'ont amené à faire cette estimation,
- b) donner à chacun les estimations faites par les autres experts et demander à chacun de faire une deuxième prédiction avec justification et
- c) recommencer la procédure plusieurs fois jusqu'à ce que les estimations convergent.

### *7.1.1.2.5. La matrice d'impacts croisés*

Cette technique permet d'analyser les liens entre divers événements ou tendances dans l'environnement externe d'une organisation. En outre, elle fait appel à des jugements d'experts à qui on demande d'évaluer les effets d'un événement sur une série d'autres événements. Elle consiste en deux séries de données, la première réside dans attribution d'une probabilité subjective à chaque événement dont on veut examiner l'impact croisé, alors que la deuxième est basée sur l'estimation de la probabilité que la réalisation d'un événement influe sur la probabilité de réalisation des autres.

#### *7.1.1.2.6. L'analyse de tendances*

L'analyse de tendances consiste à projeter dans le futur une tendance développée dans le passé. C'est une technique très populaire car elle est facile à utiliser. Il suffit de disposer de données couvrant un certain nombre d'années sur la grandeur que l'on veut prévoir. Après, on dégagera la tendance en traçant une courbe passant le plus près possible des points d'observation. Il s'agira finalement de faire une généralisation de la courbe pour la période à venir.

#### *7.1.1.2.7. La technique des scénarios*

La technique des scénarios est une méthode qualitative exploratoire qui fait appel à des faits et à des jugements. Elle est conçue comme une approche plutôt qu'une technique. Un scénario peut se définir comme la description d'un ensemble de facteurs qui servent à concevoir des futurs probables de l'environnement externe. L'originalité des scénarios réside dans combiner des informations qualitatives et quantitatives et de prendre en considération un ensemble de changements de l'environnement plutôt qu'un seul changement.

### *7.1.2. L'environnement interne de l'organisation*

Certainement, l'analyse des influences de l'environnement interne représente un complément aux autres analyses qui vont alimenter le procès de prise de décision stratégique.

L'environnement interne, dans le cas de la gestion des ressources humaines, comporte plusieurs domaines comme les effectifs, les mouvements du personnel, leurs qualifications et compétences ou leurs comportements.

L'environnement interne concerne en particulier les disponibilités en ressources humaines, formulés en termes d'effectifs, de compétences et de comportements. La prise en considération de ces facteurs internes doit s'effectuer lors de chacune des trois étapes d'intégration des ressources humaines à la planification stratégique. Premièrement, l'analyse des disponibilités exerce une influence directe sur la formulation stratégique, parce que le scénario d'évolution résulte de la confrontation des opportunités et menaces de l'environnement externe avec les forces et contraintes de l'environnement interne. Ensuite, l'analyse des disponibilités exerce aussi une influence en mettant en évidence des contraintes lors de la validation et de la consolidation fonctionnelles.

Le scénario de ressources humaines s'harmonise à trois forces : le scénario d'évolution, l'environnement externe et environnement interne. Ces forces sont ensuite jugées du point de vue de trois types d'analyses : analyse d'impacts de ressources humaines, analyse des menaces et d'opportunités (que représentent les ressources humaines) et analyse des forces et contraintes au sein des ressources humaines.

Durant la validation fonctionnelle, l'analyse des disponibilités vise à mettre en relief les facteurs internes qui représentent des contraintes stratégiques et des facteurs limitatifs. Il est nécessaire donc en prendre compte lors de l'élaboration du scénario global de ressources humaines.

En ce qui concerne l'analyse des influences internes, les disponibilités en ressources humaines peuvent être analysées selon deux perspectives : les paramètres et les niveaux d'analyse. Les paramètres indiquent les diverses facettes de disponibilités. Au minimum ces facettes sont importantes : les effectifs (c'est-à-dire, leurs

inventaires, prévisions et mouvements), les compétences et le potentiel, la culture et le climat, les coûts et la productivité ainsi que l'efficacité. En ce qui concerne la deuxième perspective, ces facettes peuvent être analysées à ces niveaux : le niveau globale (organisationnel), occupationnel (par catégories d'employés) et enfin le niveau fonctionnel (par services).

#### *7.1.2.1. L'analyse des effectifs*

Naturellement, avant de prévoir l'évolution probable des effectifs, il est nécessaire d'avoir connaissance de l'état actuel. Tout d'abord, il faut donc dresser l'inventaire des effectifs. Cet inventaire est utile pour connaître le nombre de personnes travaillantes dans une organisation et permet de brosser l'état de la situation passé, ce qui est nécessaire pour prévoir les disponibilités.

Plusieurs types d'inventaires sont utilisés afin de réaliser des analyses plus précises et raffinées, ce sont les inventaires divisés selon les unités organisationnelles (le nombre total d'employés dans une organisation est le point de départ de toute analyse), les catégories d'emplois (cette type d'inventaire révèle les compétences utilisées par une organisation ainsi que ce que l'organisation fait), selon l'âge (la méthode connue sous l'appellation « la pyramide des âges ») et les sexes et ethnies, etc.

Après qu'on connaisse la situation passée et présente, on peut prévoir les mouvements de personnel. Les mouvements sont de quatre types : le départ de l'organisation (volontaire ou non), la promotion à un poste supérieur, la mutation à un poste de même niveau hiérarchique et la rétrogradation à un niveau hiérarchique inférieur.

### *7.1.2.2. L'analyse des compétences et du potentiel individuels*

Les inventaires, les mouvements et les prévisions d'effectifs analysent les disponibilités du point de vue quantitatif. Il faut donc compléter ces analyses quantitatives par les analyses qualitatives pour obtenir un regard complet de la situation interne. Une des méthodes de le faire est de connaître l'état des compétences actuellement disponibles. Cet état des compétences représente le savoir-faire de l'organisation, c'est-à-dire, l'ensemble des aptitudes et capacités, des connaissances et des expériences de chaque employé. Les aptitudes et capacités individuelles comprennent les capacités physiques, les aptitudes mentales et les aptitudes psychomotrices. Il existe un nombre de tests pour les mesurer. Les connaissances marquent la formation d'origine, la formation complémentaire (il s'agit de poursuite des études durant la vie professionnelle), le perfectionnement (stages et séminaires variés) et, finalement, la connaissance des langues étrangères. Et en ce qui concerne l'expérience, elle peut être exprimée en termes de contenu ainsi que de durée. On peut évaluer toutes ces compétences d'un individu d'une façon analytique et ensuite révéler le degré d'adéquation entre les exigences d'un emplois et les compétences d'un individu. Cette évaluation nous permet de déterminer dans quelle mesure cet individu est qualifié pour un emploi donné. La compétence d'un individu au travail est souvent appréciée à travers son rendement. S'il est satisfaisant, cela prouve la compétence de l'employé, si, par contraste, le rendement est insatisfaisant, la compétence peut être suffisante mais les autres facteurs comme par exemple la motivation ou l'encadrement peuvent être responsables de cette insuffisance.

En général, l'inventaire des compétences est fondé sur la liste plus ou moins longue de données suivants : nom de l'employé, numéro d'identification, date de naissance, expérience acquise chez les différents employeurs, expérience acquise au sein de l'organisation, diplômes, données de spécialisation, langues parlées, publication, etc. Le nombre des données dépend naturellement sur des besoins de l'organisation.

À la différence de rendement, qui est dirigé vers le passé, le potentiel s'intéresse à l'avenir. On peut définir le potentiel comme une capacité

que l'on reconnaît à une personne d'assumer dans l'avenir un emploi différent, généralement un emploi de niveau supérieur. Il s'agit d'estimer si la personne a, ou aura dans le futur, les compétences indispensables pour réussir dans l'emploi considéré. L'inventaire des potentiels s'utilise notamment pour certains emplois clés.

G. S. ODIORNE (1984) a dressé dans son livre « Strategic management of Human Resources » une grille permettant de classer les cadres selon leur rendement actuel et leur potentiel. Il a désigné quatre catégories d'employés :

- « les étoiles » : les employés à fort potentiel démontrant un rendement élevé,
- « les employés-problèmes » : les employés à fort potentiel mais démontrant un rendement inférieur à leur capacité,
- « les bourreaux de travail » (en original : workhorses) : les personnes ont atteint le niveau maximal de leur rendement et ont un potentiel limité,
- « le bois mort » (en original : deadwood) : les employés dont le rendement ainsi que le potentiel sont faibles.

### *7.1.2.3. L'analyse de la culture et du climat*

La seule notion « culture » est difficile à définir, mais elle semble désigner un ensemble de prédispositions favorisant le développement de certains comportements que d'autres. La culture et le climat sont des notions différentes, la culture constitue un reflet de facteurs profonds de la personnalité, comme les valeurs et attitudes qui se développent lentement et sont souvent inconscients. Alors que le climat est plus dépendant de circonstances, comme par exemple des difficultés commerciales, des restructurations, des périodes de recrutement ou de licenciement, des négociations difficiles entre la direction et les syndicats, etc. De plus, le climat peut être perçu à travers les opinions des employés, leurs aspirations, perceptions ou par certains de leurs comportements. Cette ambiance est souvent temporaire et très réactive, elle peut être influencée par la culture mais ces deux notions ne peuvent pas être confondues.

La culture ainsi que le climat organisationnel influencent fortement l'efficacité et l'efficience organisationnelles et représentent des facteurs importants du diagnostic organisationnel.

Il est bien de connaître le type de culture d'une organisation car les valeurs et les normes vont influencer les comportements des employés. Il est ici à noter que ces comportements sont importants pour succès en application des stratégies d'évolution. Par exemple une culture conservatrice qui limite et étouffe les entrepreneurs peut constituer une grande barrière à l'application d'une stratégie d'expansion.

Une des méthodes d'identification des types de culture organisationnelle est de s'intéresser au patrimoine ou à l'histoire de l'organisation (c'est-à-dire, s'intéresser aux grandes dates, profil des fondateurs, etc.), aux symboles utilisés (par exemple les logos et les habitudes) ou aux signes comme les comportements et langages.

Une autre méthode d'identifier la culture d'une organisation est de s'intéresser aux caractéristiques psychologiques partagées par la plupart des employés. Les employés qui restent à l'emploi d'une même organisation tendent à avoir des caractéristiques communes, on parle ici de la personnalité, intérêts ou valeurs. Connaître la caractéristique psychologique de l'ensemble des employés permet d'assurer la survie de l'organisation, parce que les employés homogènes vont sûrement constituer un obstacle à toute modification organisationnelle nécessaire due un changement de l'environnement.

La connaissance du climat est aussi très importante parce que les manifestations conjoncturelles (c'est-à-dire, dépendant de plusieurs circonstances) par lesquelles il se manifeste peuvent constituer des symptômes de conflits profonds et des erreurs stratégiques. Afin d'éviter le climat négatif, il faut révéler les principaux événements de déclenchement d'effets de climat positifs ou négatifs et diagnostiquer, après un certain temps, dans quelle mesure ils ont été révélateurs des réactions culturelles caractéristiques de l'identité de l'organisation. Il faut aussi écouter attentivement des discours des acteurs concernant leurs réactions aux situations conjoncturelles causant de grands changements d'atmosphère. Certaines organisations analysent régulièrement la satisfaction des employés au travail afin d'identifier les problèmes potentiels. Bien sûr, également d'autres indicateurs

peuvent servir d'identifier le climat de travail, par exemple l'absentéisme, les plaintes ou les grèves.

#### *7.1.2.4. L'analyse des coûts*

Au niveau stratégique, les coûts sont particulièrement importants comme les dépenses en ressources humaines constituent une grande proportion des coûts de l'organisation. Ces coûts peuvent également procurer un avantage concurrentiel à une organisation s'ils s'avèrent plus faibles que ceux de la concurrence. La domination par les coûts représente une des stratégies d'évolution très populaire. Quelle que soit la stratégie, des activités sont souvent orientées vers la réduction des coûts. C'est une approche traditionnelle qui consiste en diminuer l'absentéisme, limiter la progression des salaires, comprimer les effectifs, etc.)

Les coûts de ressources humaines se répartissent en quatre catégories : la rémunération, les dépenses personnelles de travail, les frais généraux et les coûts d'opportunité. La rémunération comporte la rémunération directe (salaires versés en échange du travail accompli) et la rémunération indirecte (rémunération pour temps non travaillé, assurance collective, budget de formation, etc.). Les dépenses personnelles de travail comprennent les services et les matériels que l'employé doit obtenir pour assumer sa tâche (l'hébergement, les moyens de transport, l'ordinateur, etc.). Les frais généraux sont les coûts que l'organisation doit subir pour encadrer et supporter l'employé, pour lui donner un local de travail (frais de location, chauffage, électricité, équipement, etc.) et pour lui permettre de travailler (assurances, intérêts sur les emprunts, etc.). Et finalement, les coûts d'opportunité marquent les pertes auxquelles s'expose une entreprise lorsque les employés ne font pas leur travail dans des conditions normales (par exemple quand les employés sont en formation, sont absents ou sont en grève).

#### *7.1.2.5. L'analyse de la productivité*

Le ratio de productivité indique le volume des extrants produits sur la quantité de facteurs de production mobilisée à cette fin. Dans la majorité de cas, ces facteurs de production se rétrécissent à la ressource humaine, la composante à laquelle nous nous sommes intéressés le plus.

Traditionnellement, le ratio de la productivité a été exprimé en nombre d'unités produites par employé. Mais cette expression a de nombreux inconvénients : au niveau du numérateur, l'expression du ratio en fonction d'une unité particulière rend la comparaison impossible (par exemple, il n'est possible de comparer des montres produites par employé avec des tonnes de minerai extraites par employé). La conception de valeur ajoutée a aidé à résoudre ce problème en montrant la contribution réelle d'un employé moyen. Naturellement, les organisations qui ont un ratio de productivité plus élevé profitent d'un avantage concurrentiel.

#### *7.1.2.6. Les analyses évaluatives*

Évidemment, l'analyse de l'environnement interne doit traiter non seulement les ressources humaines (effectifs, compétences, coûts, etc.), mais aussi les activités réalisées pour leur gestion. L'analyse de ces activités commence par un diagnostic et finit par un jugement sur leur efficacité et efficacité. Ces deux notions sont distinctes. Alors que l'efficacité est visée à « faire des bonnes choses », l'objectif de l'efficacité est de « faire de la manière la plus économique ». L'évaluation des activités de ressources humaines fait partie intégrante de tout procès de gestion, comportant une phase de planification, une phase d'implantation et enfin une phase de contrôle.

La conception d'activité de gestion des ressources humaines signifie l'emploi des moyens financiers (l'argent investi dans les activités de ressources humaines) ou humains (allocation des employés professionnels de ressources humaines) pour arriver à ses objectifs organisationnels.

Ce qui est déroutant en ce qui concerne la conception d'évaluation en gestion des ressources humaines, ce sont les pratiques d'évaluation utilisées de manières diverses et dans différents contextes. En première lieu, l'évaluation peut être de type opérationnel ou de type stratégique. Ici, nous allons nous intéresser au type stratégique parce que l'évaluation devra mesurer l'adéquation des pratiques de gestion des ressources humaines sous le double point de vue de leur alignement sur les défis stratégiques et de leur cohérence interne.

Deuxièmement, certaines pratiques d'évaluation préfèrent l'efficacité pendant que certaines privilégient l'efficience. En fait, une évaluation complète devrait inclure les deux aspects. En troisième lieu, il y a un problème de ce qui est au fait évalué. Dans notre cas, il s'agit soit de la fonction ressources humaines dans son ensemble, soit du service des ressources humaines, soit d'un programme spécifique de gestion des ressources humaines. En quatrième lieu, la démarche employée peut être de genre audit ou de type plus analytique (comme une analyse coûts-bénéfices). En cinquième lieu, l'évaluation peut être utilisée dans le but de développer (comme élimination des programmes inutiles et l'implantation des nouvelles activités, fixation de nouveaux objectifs) ou dans le but d'évaluer des responsables. Et enfin, l'évaluation peut être de modèle prévisionnel ou de modèle de contrôle.

L'audit est une méthode de démarche globale, extensive qui s'emploie bien à des évaluations de grande ampleur, comme celle de la fonction ressources humaines ou du service des ressources humaines. L'audit peut être comparé à une vaste enquête qui tend à concevoir un tableau d'ensemble et à reconstituer une image cohérente de la situation afin d'analyser les écarts par rapports à celle de prévue dans les plans. L'audit ne calcule pas (à proprement parler) d'efficacité ni d'efficience et des variables externes peuvent venir influencer les informations rassemblées (soit de type objectif ou de type subjectif) générales ou particulières. Le plan d'analyse doit alors situer les informations rassemblées dans leur contexte et de les interpréter en fonction des besoins de l'organisation pour juger de l'efficacité et de l'efficience. Bien sûr, il existe plusieurs approches d'audit, ces approches dépendent de ce qu'on veut évaluer. Effectuer une évaluation des pratiques de gestion des ressources humaines est de plus en plus fréquent. Les managers commencent à s'apercevoir que ces pratiques aident à façonner l'état actuel des disponibilités. En effet, l'analyse des

pratiques découvre les moyens préférés par l'organisation pour acquérir, motiver et développer sa main-d'oeuvre. Alors que les réalisateurs d'audit rassemblent des indices de bâtir une façon de preuve à l'appui de leur jugement final, nulle part n'apparaît dans leur démarche une justification chiffrée des résultats des activités évaluées. Cependant, cette justification chiffrée est caractérisé d'un autre type d'analyse nommée « analyse coûts-bénéfices ».

Le recours à la précision mathématique permet de limiter ce type d'évaluation à des ensembles de pratiques plus réduits, souvent même à un seul programme unique de gestion des ressources humaines.

En général, les coûts du programme (par exemple le programme de formation, d'amélioration de la productivité ou du climat de travail, etc.) sont calculés ou estimés à partir l'agrégation des coûts. Et les bénéfices du programme sont calculés ou estimés à partir soit des excédents de revenus obtenus grâce à l'action de mise en place, soit des réductions de dépenses rendues possibles grâce à ce programme.

Le rapprochement des coûts et des bénéfices ainsi calculés met en valeur deux quantités importantes : le bénéfice net (ou perte nette) qui résulte de l'implantation du programme et le ratio coûts-bénéfices qui rapporte le rendement sur l'investissement.

Cette analyse peut se faire a posteriori ainsi que de façon prévisionnelle. Dans le premier cas, elle mesure l'efficacité réelle et permet éventuellement de couper les activités rapportant le moins. Dans le deuxième cas, elle permet de choisir parmi un ensemble de moyens différents celui qui présent le meilleur rapport coûts-bénéfices.

En résumé, l'activité de réflexion stratégique permet de faire le bilan de la situation actuelle. Ce bilan s'effectue par l'analyse de l'environnement interne et externe. L'opération consiste à identifier les éléments qui influenceront le développement de l'organisation et à établir un diagnostic de l'environnement interne. L'organisation pourra alors identifier ses forces, ses avantages concurrentiels et les aspects qu'elle doit améliorer.

## *7.2. Étape 2 : Analyse et prévision de la demande de travail*

[Retour à la table des matières](#)

Pour prévoir les besoins en matière de main-d'œuvre, il faut déterminer comment se fera l'opérationnalisation des objectifs stratégiques. Cette étape consiste à identifier clairement le type de compétences, les ressources nécessaires à l'entreprise ainsi que le moment le plus approprié pour l'embauche de personnel afin de mettre en œuvre les actions qui permettront d'atteindre la situation idéale, selon l'échéancier établi. Les questions suivantes facilitent l'identification des besoins :

- Quelle fonction devons-nous combler ?
- Comment les fonctions actuelles évolueront-elles ?
- Quels types de compétences faudra-t-il ?
- De combien de personnes aurons-nous besoin pour effectuer le travail ?
- À quel moment et pour combien de temps ?
- Au sein de l'effectif actuel, y a-t-il des employés qui peuvent réaliser le travail ?
- Avec du perfectionnement, y a-t-il des employés qui pourraient réaliser le travail ?

La première étape du processus de planification stratégique RH consiste à évaluer, à la lumière du plan stratégique de l'organisation, les capacités de ses ressources humaines actuelles. Il faut cerner les qualifications, compétences et habilités des membres du personnel ; on peut à cet effet dresser l'inventaire des compétences de chacun.

Cet inventaire ne devrait pas tenir compte uniquement des compétences nécessaires pour occuper un poste particulier – il convient d'énumérer toutes les compétences qui ont été démontrées. Par exemple, des activités récréatives ou bénévoles peuvent dénoter des compétences particulières qui pourraient être un atout pour l'organisation. Il faudrait également noter le niveau d'instruction, les certificats obtenus et les formations acquises.

Le formulaire d'évaluation du rendement d'un membre du personnel peut aussi être examiné afin de déterminer si cette personne est prête et disposée à assumer des responsabilités accrues et afin de prendre connaissance de son plan de carrière.

(Voir outil « Modèle de prévision des besoins en ressources humaines »)

Cet outil permet de dresser le portrait global des besoins de ressources humaines en fonction de chaque secteur de l'entreprise, des titres d'emploi, des emplois actuels et des prochaines embauches. Ce modèle permet de colliger plusieurs informations utiles pour bien prévoir l'avancement et la promotion du personnel en place.

La personne qui a la responsabilité de la planification des ressources humaines a le mandat de recenser les besoins dans chaque secteur de l'organisation et de traiter l'information de manière à déterminer le nombre de postes nécessaires pour atteindre les objectifs fixés lors de la réflexion stratégique. Le nombre de postes nécessaires est intimement lié à la capacité de production ou de prestation de services de l'entreprise.

Par exemple, dans la majorité des secteurs d'activité, des standards de capacité de production sont reconnus. Dans l'industrie des services professionnels, il est établi qu'une entreprise doit pouvoir compter sur un employé pour chaque tranche de 100 000 dollars de chiffre d'affaires. Une entreprise de 10 employés (incluant tous les employés de l'administration, de la gestion, de la production, des ventes, etc.) devrait donc avoir un chiffre d'affaires de un million de dollars. Dans le domaine des technologies de l'information, ce ratio varie entre 60 000 et 150 000 dollars avec une moyenne de 95 000 dollars de chiffre d'affaires par employé, selon la nature des activités.

### *7.3. Étape 3 : Analyse et prévision de l'offre de travail*

Avant d'embaucher de nouvelles ressources, il est recommandé d'analyser la disponibilité de l'effectif actuel. En évaluant les compétences disponibles et la mobilité du personnel en place, il est possible d'identifier les employés qui sont déjà en mesure de répondre aux nouveaux besoins ou qui, après un perfectionnement approprié, seraient en mesure d'y répondre.

Pour ce faire, il faut connaître les compétences et les habilités de tous les employés actuellement en poste. Pour chacun d'entre eux, il faut connaître :

- son expérience professionnelle
- son rendement
- sa formation et ses qualifications
- ses champs d'expertise
- ses intérêts, ses aspirations et ses projets de carrière
- ses activités d'apprentissage réussies.

Cette analyse peut être réalisée lors de l'évaluation du rendement de l'employé. Le supérieur immédiat profite d'un moment privilégié avec l'employé pour explorer avec lui les possibilités de développement de sa carrière.

### *7.4. Étape 4 : Évaluations des écarts*

[Retour à la table des matières](#)

Une fois les besoins et les disponibilités de main d'œuvre clairement établis, il faut comparer ces informations afin de vérifier s'il existe des écarts. Cette étape consiste à comparer le nombre de postes prévus (demande future) dans chaque catégorie d'emploi en tenant compte des exigences du poste avec le nombre d'employés susceptibles d'y répondre (par avancement ou promotion). L'analyse permettra ensuite

de déterminer s'il s'agit d'un écart quantitatif ou qualitatif (voir tableau).

- Quels postes devons-nous créer ?
- Quelles sont les nouvelles compétences dont nous avons besoin ?
- Est-ce que nos employés actuels possèdent les compétences requises ?
- Les employés actuels peuvent-ils utiliser leurs compétences ?
- Avons-nous suffisamment de gestionnaires ou de superviseurs ?
- Nos pratiques actuelles de gestion RH sont-elles adéquates en regard de nos besoins futurs ?

### » **Écart quantitatif**

On est en présence d'un écart quantitatif lorsqu'on constate : Un manque de main-d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre d'emplois disponibles au sein de l'entreprise est supérieur au nombre de personnes compétentes pour combler le poste ;

Un surplus de main-d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre de personnes qualifiées est sensiblement supérieur au nombre de poste à combler.

### » **Écart qualitatif**

On est en présence d'un écart qualitatif lorsqu'on constate :

Que le personnel n'a pas les compétences et les habilités nécessaires pour combler les postes à pourvoir ;

Que le personnel est surqualifié par rapport aux postes à pourvoir.

Après avoir déterminé le type de stratégie à mettre en place, un plan d'action doit être élaboré afin d'atteindre les buts et les objectifs fixés. Ce plan doit comporter les objectifs visés, les personnes responsables

ainsi que les échéances prévues pour chacune des actions de planification des ressources humaines. Qu'il s'agisse de recrutement, d'embauche ou simplement d'objectifs de formation et de perfectionnement des ressources humaines déjà en place, il convient de mettre par écrit les actions à entreprendre afin d'en assurer un suivi précis.

### *7.5. Étape 5 : Évaluation de la planification des ressources humaines*

Déterminer l'efficacité de la planification RH à l'aide des critères qui visent à contrôler dans quelle mesure les prévisions se rapproche de la réalité.

Les plans relatifs aux ressources humaines doivent être mis à jour périodiquement. Il vous faudra cerner les éléments d'information à prendre en compte pour évaluer la réussite du nouveau plan. Les points de référence choisis serviront à établir des comparaisons au fil du temps afin de déterminer si le plan a atteint les objectifs fixes.

## **Section 8**

### **La planification opérationnelle RH**

[Retour à la table des matières](#)

Toutes les organisations établissent un processus de planification RH au niveau opérationnel, même celles qui n'ont pas de plan stratégique. Au niveau opérationnel, une bonne planification RH est un des éléments à prendre en compte dans le processus de planification pour l'organisation.

Au niveau opérationnel, les organisations instaurent des pratiques de gestion RH pour aider les cadres supérieurs et les membres du personnel à atteindre leurs objectifs au quotidien. Qu'il s'agisse de déterminer la façon d'évaluer le rendement ou le nombre d'employés qui seront nécessaires l'année suivante pour fournir les services, il faut

planifier les pratiques et les activités de gestion RH afin de pouvoir répondre à cette question : « Où s'en va notre organisation et comment y arrivera-t-elle ? »

Si votre organisation a déjà instauré de bonnes pratiques de gestion de RH, il importe de les passer en revue périodique – tous les deux ou trois ans – pour s'assurer qu'elles répondent toujours aux besoins organisationnels et respectent la législation en vigueur.

Au niveau opérationnel, les organisations doivent aussi être conscientes de l'interdépendance entre les décisions opérationnelles et les pratiques de gestion RH. Les décisions touchant un aspect des RH ont souvent une incidence sur un autre aspect de la gestion RH.

## Section 9

### Histoire du Rhum

[Retour à la table des matières](#)

#### Le Spiritueux Caribéen

La canne à sucre (*saccharumofficinarum*) a été introduite dans les Amériques par Christophe Colomb lors de sa seconde expédition en 1493. Importé des îles Canaries, elle fut d'abord cultivée sur l'île d'Hispaniola. L'histoire du rhum commença aux alentours de 1640, lorsqu'une eau de vie de canne fit son apparition sur l'île de la Barbade.

La première mention officielle du mot 'rhum' remonte au 8 juillet 1661 dans une ordonnance du Gouverneur General de la Jamaïque. C'est après l'amélioration du processus de distillation par le père Jean Baptiste Labat que le rhum distillé sur St. Dominique commença à avoir bonne réputation en France où il est comparé au meilleur cognac français. C'est ainsi que la langue française intégra l'utilisation du mot 'rhum' pour désigner l'alcool de canne à sucre.

Associé à la chaleur de l'île, le rhum symbolise l'esprit de la vie haïtienne. Porteur de rêves, c'est une boisson subtile et noble. Du rhum au corps riche et vieilli, au rhum blanc et léger, ce spiritueux doté d'une grande diversité d'arômes et de styles est apprécié du monde entier.

## *9.1. Historique de la Société du rhum Barbancourt* <sup>86</sup>

[Retour à la table des matières](#)

En 1862, Dupré Barbancourt, originaire de Charente (France), apporta la touche finale à un rhum qui porte aujourd'hui encore son nom. En utilisant la méthode de double distillation ordinairement réservée aux grands cognacs, Dupré Barbancourt découvrit un rhum au caractère incomparable qui reçoit depuis sa création les plus hautes distinctions internationales.

Dupré Barbancourt ne laissant aucun héritier à sa mort, sa femme, Nathalie Gardère, géra la société, avec son neveu, Paul Gardère qui lui succéda à la tête de la société jusqu'en 1946. A cette date, la distillerie des Rhums Barbancourt, implantée sur le chemin des Dalles à Port-au-Prince, ne produisait qu'une quantité limitée de rhum, les rhums vieux étant exclusivement réservés à la famille et à leur proche.

Paul décéda en 1946. Suivant la tradition familiale, son fils Jean Gardère reprit le flambeau jusqu'en 1990. Entrepreneur et visionnaire, ce dernier fut l'instigateur de la modernisation de la Société du Rhum Barbancourt. En 1949, il transféra la distillerie au milieu des champs de canne du Domaine Barbancourt (l'habitation l'ETOILE estimée à 200 hectares de terres environs).

Dès 1952, l'usine commença à produire des rhums issus de cannes à sucre cultivées sur sa propre plantation : le Domaine de Barbancourt. La société devient alors un producteur internationalement reconnu pour l'authenticité et la qualité de ses rhums. Au milieu des années 1960, la Reserve du Domaine de 15 ans d'âge, traditionnellement réservée à la famille, fut progressivement ouvert à la distribution.

Au décès de Jean, son fils, Thierry Gardère pris la succession : il est aujourd'hui la quatrième génération de la famille Gardère à diriger la société et poursuit l'engagement d'excellence et de tradition. La Société du Rhum Barbancourt exporte ses produits dans plus de 20 pays et emploie 400 personnes. Elle est l'une des plus anciennes entreprises

<sup>86</sup> Source : Dossiers administratifs du Rhum Barbancourt.

haïtiennes et génère indirectement plus de 20 000 emplois à travers le pays.

## *9.2. Processus de fabrication du rhum Barbancourt*

[Retour à la table des matières](#)

Barbancourt est une compagnie saisonnière. La saison des cannes est établie sur une période 9 à 10 mois (Octobre à Juillet). Les 2 ou 3 mois de l'année qui reste est réservé à la maintenance des sections d'opérations : le moulin (extraction du jus de cannes, la chaufferie (fournisseur de vapeur par la brulure de la bagasse de cannes) et la distillerie (production de l'alcool).

Le premier département qui entre en jeu pour la fabrication de Rhum est le département de l'Approvisionnement en Cannes. Malgré les plantations de cannes à sucre de Barbancourt, l'usine a recours à environs 3500 de fournisseurs de cannes a sucre reparti de la Plaine-du-Cul –de –Sacre, Mirebalais et Léogane. Le transport des cannes se fait par camions pour Mirebalais et Leogane, et 6 équipes (1 tracteur accompagné de 4 trailers par équipe) pour la Plaine-du-Cul-de-Sacre. La canne à sucre doit passer par la section de la Balance des Cannes en premier lieu. On pèse la canne et on l'envoie sur la piste d'entreposage. La canne à sucre doit passer trois jours au maximum sur la piste. Quand il pleut, on fait broyer la canne le même jour pour conserver sa qualité. Les premières cannes à sucre arrivées sur la piste seront les premières à broyer au moulin. L'extraction du jus de canne au moulin se fait en plusieurs étapes : le loader charge la canne à sucre et la dépose dans le broyeur qui coupe les cannes a sucre en bout de cannes ; après le bout de cannes vont passer dans 3 moulins pour l'extraction (premier moulin = première extraction, deuxième moulin=pour mieux extraire et troisième moulin = dessèche la canne complètement). Les jus seront transférés dans des cuves géantes et la bagasse de canne : une partie sera transférée automatiquement par un convoyeur à la chaufferie et l'autre transférée dans une chambre à bagasse (cette partie de bagasse qu'on envoie sur des champs par camion et qui sert d'engrais aux champs). La partie de bagasse brûlée dans la chaufferie permet d'avoir

de la vapeur qu'on utilise à la distillerie pour fermentation du jus de cannes et production de l'alcool et on l'utilise aussi pour produire de l'électricité. Barbancourt a une turbine de 650KW et la capacité en énergie électrique de l'usine entière est de 440KW. L'usine est alimentée en énergie électrique par la turbine quand le moulin marche et par génératrices quand le moulin s'arrête. Revenons au jus de cannes. Après l'étape du moulin, le jus de cannes recueilli dans des cuves vont être transféré à la distillerie pour la production de l'alcool. Cette dernière se fait en trois (3) étapes : réception du jus, fermentation et distillation.

Réception du jus : On reçoit le jus dans 3 tanks après avoir passé dans une passoire.

Fermentation du jus : On transfère le jus dans les tanks (16 000 gal de contenance) de fermentation. On prépare une partie du jus avec les levures qui facilitent la fermentation. Après on transfère la partie du jus contenant les levures dans le tank de jus en fermentation. 3 à 4 jours en maximum pour la fermentation.

Distillation (distillation continue). L'utilisation de 3 colonnes alambiques : première colonne en stainless qu'on appelle colonne d'épuisement (extraction continue). On monte le jus fermenté en haut de la colonne avec une pompe. Et on transfère de la vapeur d'eau en bas de la colonne. Là il va y avoir une interaction entre deux qui va nous donner de la vapeur qu'on transfère à la deuxième colonne. Et le rejet de la vinasse (vidange).

Deuxième colonne en cuivre qu'on appelle colonne de rectification. La vapeur arrivant dans cette colonne va se condenser et liquéfier en alcool. C'est la première rectification.

Troisième colonne en cuivre qu'on appelle colonne de rectification pour augmentation du degré de l'alcool. C'est la deuxième rectification.

Après le processus, l'alcool recherché doit être de 90% et plus. Si après le teste au laboratoire le niveau est inférieur à celui recherché, on doit redistiller dans une colonne spéciale. L'alcool produit doit être transféré dans un dépôt de stockage.

L'usine possède 10 dépôts pour vieillir l'alcool. Tous les dépôts sont interconnectés l'un à l'autre par des tuyaux. Les dépôts de Rhum ont une température standard (pas trop chaud, pas trop humide) à cause des

isolants en vue de conserver la qualité du rhum. Les différents futs viennent de France. On ne fabrique pas ces tonneaux en Haïti. Car on n'a pas des chênes blancs. Un baril déjà utilisé est plus apte au vieillissement qu'un nouveau. Car le goût du rhum est déjà imprégné dans ce baril. La durée de vie d'un baril est de cent (100) ans environs. Il faut garder le baril en vie en mettant de l'eau dans ce dernier quand il n'a pas d'alcool en vue d'éviter le craquage du bois. Les gros barils ou tonneaux viennent de la France en pièces détachées. On les assemble à la section Tonneaux de l'usine. Quand le rhum passe plus de temps dans les tonneaux, ça implique une meilleure qualité du rhum et cela devra vendre plus cher.

Chaque gros baril ou tonneaux perd environs 10% à 40% chaque année par évaporation. Les français nomment cette part comme la part des anges.

Le rhum se fabrique en transférant de l'alcool dans les barils, en ajoutant de l'eau distillée qui diminuera le niveau de l'alcool à 43% en général ou selon la demande du degré d'alcool demandé. Au fil du temps un mariage s'effectue entre l'eau, l'alcool et le bois (c'est ce qui donne l'odeur et la couleur ambrée).

La mousse du rhum : même formule que le cognac “ *Double distillation de l'alcool*”. C'est le vrai rhum agricole avec la canne à sucre. Pas de mélasse qui peut provoquer le cancer du foie.

Les différents types de rhum :

Rhum Blanc : Ne vieillit pas, distillé, réduit à la quantité d'alcool et embouteillé

1\* 1 an de vieillissement et embouteillé

3\* 4 ans de vieillissement et embouteillé

5\* ou Reserve Spécial : 8 ans de vieillissement et embouteillé

Reserve du Domaine : 15 ans de vieillissement et embouteillé.

Pango : le rhum 3\* ajouté d'extrait d'ananas et de mangues

Cuvée 150 ans : Edition limitée de 6 000 bouteilles pour les collectionneurs.

C'était pour les 150 années de la Société du Rhum Barbancourt en 2012.

Le prix de vente d'USD300.00 (une bouteille de cristal faite à la main selon la tradition des maîtres verriers). Pas d'âge pour ce rhum, entre 1 an et 15 ans. C'est après le séisme du 12 janvier 2010 qu'on a puisé du fond des barils restants, mélangé et blindé les rhums (1 an à 15 ans) pour donner la cuvée 150 ans.

Après la fabrication, c'est l'étape de l'embouteillage. A Barbancourt il y a trois (3) lignes de production ou machines pour embouteiller le rhum :

La première ligne pour les bouteilles de grand format 700ML et 750ML

La deuxième ligne pour les bouteilles 375ML

La troisième ligne pour les bouteilles de petits formats 175ML

Avant l'embouteillage, le rhum passe dans des appareils de filtrage. La production normale sans coupure (journée de travail et relève) est de vingt mille (20.000) bouteilles environs par jour par machine. Chaque machine est composée de *laveuse de bouteilles* (on les lave avec le rhum et ce dernier est renvoyé en recyclage), *le remplissage*, *la capsuleuse*, *l'étiqueteuse* et *l'encaisseuse*.

### 9.3. *Fondation Barbancourt*

[Retour à la table des matières](#)

Depuis 1998, la fondation Barbancourt s'est impliquée dans de nombreuses activités pour Haïti. Financée par la Société du Rhum Barbancourt, la fondation travaille en partenariat avec des ONG.

Dans le domaine de la Santé, un don de terrain a été fait au centre GHESKIO (Groupe Haïtien pour l'Etude du Sarcome de Kaposi et Infections Opportunistes) pour construire son principal centre médico-social. Le centre GHESKIO à Port-au-Prince a été le premier au monde consacré au combat contre le VIH/SIDA ; donation pour la construction de l'Hôpital de la Communauté Haïtienne ; en partenariat avec des ONG, participations aux campagnes de la prévention contre le MST et d'autres maladies contagieuses, et l'alcoolisme.

La fondation Barbancourt intervient aussi dans l'éducation. Elle participe à l'organisation de sessions d'alphabétisation pour adultes ; construction d'une bibliothèque (projet en cours) ; Programme de

Bourses Jeunesse pour enfants de 7 à 14 ans ; Bourses de Formation Technique en partenariat avec l'université John Hopkins.

Dans le domaine de la Jeunesse et Sports, la Fondation Barbancourt a construit des installations sportives et aires de jeux pour enfants autour de Blanchard (3 000 habitants) ; foyer municipal et salle d'étude pour étudier en profitant de l'électricité ; soutien au Club de Football Athlétique d'Haïti ; financement de la construction de l'orphelinat La Fraternité Notre-Dame.

Dans l'Art et la Culture, elle soutient des activités culturelles et artistiques locales ou internationales, soutient l'école de musique locale de Desaix Baptiste.

La Fondation Barbancourt a aussi soutenu : l'Institut Montfort pour les enfants sourds, la fondation FHADIMAC pour les patients diabétiques, l'hôpital de l'Université d'État d'Haïti pour la section ophtalmologie.

Suite au tremblement de terre qui a touché Haïti le 12 janvier 2010, elle a fait de sa priorité principale l'aide aux sans-abris dans la région de Blanchard et Damiens et dans la région nord-ouest de Port-au-Prince.

Grâce à la générosité du Club de Lyon, qui a fait don de 66 tentes et à l'assistance médicale de la Chaîne de l'Espoir (ONG française) : 1200 sans-abri ont trouvé refuge sur le terrain de football Barbancourt.

La Fondation Barbancourt a fait des dons de maisons à des particuliers (employés de Barbancourt et autres) vivant dans les environs de Blanchard.

## Section 10

# Planification stratégique des ressources humaines de Barbancourt

[Retour à la table des matières](#)

La Société du Rhum Barbancourt exporte ses produits dans plus de 20 pays et emploie plus de 500 personnes. Elle est l'une des plus anciennes entreprises haïtiennes et génère indirectement plus de 20 000 emplois à travers le pays.

La société du Rhum Barbancourt comprend plusieurs départements et certains d'entre eux sont subdivisés en plusieurs sections. On peut citer comme départements : Administration (Direction administrative, comptabilité, logistiques), Ressources Humaines, Distillerie, Moulin, Infirmerie, Fabrication du Rhum (Dépôt de vieillissement, Laboratoire), Chaufferie, Turbine, Atelier (Atelier, Garage, Electricité, Plomberie), Stock (Stockage des fournitures, bouteilles, capsules, étiquettes et autres), Approvisionnement en cannes (Transport de la canne-a-sucre, Balance des cannes et Transport Bagasse), Embouteillage (Embouteillage et Livraison), Surveillance Usine, jardinage, Entretien et Nettoyage, Magasin (Section des Ventes), Marketing, Champs et Exploitation (Service et Surveillance Champs, Pépinière et Bagasse de canne).

Les employés de Barbancourt sont catégorisés en 4 parties :

- a) *Catégorie A*. Les cadres de l'Entreprise : Ce sont les directeurs et assistants de départements et de sections, des professionnels de l'usine et des employés expérimentés (les anciens de l'usine). Ces gens ont une rémunération mensuelle, une rémunération des heures supplémentaires chaque semaine et des heures de Prime de Nuit chaque quinzaine, paient les assurances internationales et les taxes sur salaire comme ONA, IRI, CAS, CFGDCT, FDU, PER et d'autres avantages comme un boni annuel 4 mois de salaire, prêts scolaires chaque année et autres prêts (maladie, funérailles, etc.).

- b) *Catégorie B.* une partie des travailleurs : Ces gens sont rémunérés chaque quinzaine, une rémunération des heures supplémentaires chaque semaine et des heures de Prime de Nuit chaque quinzaine, paient les assurances internationales, cotisent à l'ONA et au fond de pension personnel PER. Ils ont un boni annuel de 2 mois de salaire, prêts scolaires chaque année et autres prêts (maladie, funérailles, etc.).
- c) *Catégorie C.* Les travailleurs saisonniers : On les appelle les saisons parce qu'ils travaillent durant la saison des cannes (déjà expliqué en haut). Ce sont précisément les travailleurs de trailers, Transport Bagasse et une partie des travailleurs d'Entretien et Nettoyage. Ils sont rémunérés chaque quinzaine, une rémunération des heures supplémentaires chaque semaine et des heures de Prime de Nuit chaque quinzaine. Ils ont seulement et régulièrement comme déductions sur salaire le PER, et ils ont un boni proportionnel à partir de la fermeture de la saison des cannes, les travailleurs de trailers surtout ont des bonus de tonnage sur la quantité de cannes transportée par leur équipes pour la saison et d'autres rémunération comme prime sur tonnage de cannes chaque quinzaine, un boni annuel d'un mois, prêts scolaires chaque année et autres prêts (maladie, funérailles, etc.).
- d) *Catégorie J.-* Les travailleurs temporaires communément appelés les JOBERS représentent 1/4 des travailleurs de l'usine. Ils sont généralement rémunérés avec le salaire minimum journalier d'alors 285.00gdes (selon la dernière loi sur les salaires minimum Mai 2016) et chaque quinzaine, une rémunération des heures supplémentaires chaque semaine et des heures de Prime de Nuit chaque quinzaine. Ils ne subissent pas de déductions sur leur salaires et ils ont un boni annuel d'un mois, prêts scolaires chaque année et autres prêts (maladie, funérailles, etc.).

L'ouverture de la saison des cannes constitue la période la plus importante pour les dirigeants de Barbancourt. Avant cette dernière, ils profitent pour faire des planifications et prévisions pour la saison à venir. Durant la période de la maintenance des départements d'opérations (moulin, chaufferie, distillerie et turbine), ils recrutent des

stagiaires des universités de la Place (Canado, Haïti-Tech, etc.). Après la période de réparation les plus performants des stagiaires intègrent définitivement l'équipe de techniciens de maintenance et réparation de l'atelier de l'usine.

Le DRH en profite pour évaluer les performances des travailleurs en se réunissant avec les chefs de départements et sections pour savoir si ils sont satisfaits de chaque travailleurs, s'il faut licencier, permuter, changer ou doubler le poste par rapport aux nouvelles données de production. Par exemple, l'Embouteillage de Barbancourt travaille généralement jusqu'à 8hPM avec la formation de deux relèves, une relève par ligne de production (grande ligne et petite ligne) pour assurer la mise en bouteille de 2h30PM à 8hPM.

Il ne suffit pas d'évaluer ou analyser à l'interne. Il faut voir aussi comment ça marche à l'extérieur pour pouvoir bien planifier. Pour le volet de la concurrence, Barbancourt n'a pas de problème. Il n'y a d'autres distilleries en Haïti et c'est difficile de se faire voler des employés par d'autres. Et la pérennisation de Barbancourt ira au-delà des attentes. Car Barbancourt a de l'avenir dans ce secteur. Ils ont une bonne relation avec l'État et le fisc aussi. Barbancourt est reconnu par l'État haïtien comme l'un des plus grands créateurs d'emplois et de contribuables haïtiens. L'usine recrute toujours des compétents, permet aux professionnels de se former continuellement. Tous ça se fait dans le but de pouvoir combler les attentes de la clientèle nationale et internationale de Barbancourt par la qualité du produit « RHUM BARBANCOURT ». Pour les études de l'environnement externe, Barbancourt possède une équipe de Marketing techniquement équipée et formée pour réaliser les études, remarques journalières. Cette équipe est toujours présente dans les festivités nationales et internationales sponsorisées par Barbancourt. Des fois ils sont obligés de recruter des professionnels des firmes de mannequinat et autres pour pouvoir vendre l'image de Barbancourt. Et le directeur de Marketing doit prévoir toutes ces dépenses en RH stables et temporaires des activités de Barbancourt ou participe Barbancourt à travers un budget annuel présenter à la direction des finances pour étude et approbation.

Durant la période de la planification stratégique, le DRH en profite pour voir avec les directeurs de départements et de sections les postes qu'ils doivent créer ou supprimer pour pouvoir aider Barbancourt à atteindre les objectifs fixés dans la Planification stratégique de l'usine,

évalue la compétence des employés en poste avant de pouvoir recruter d'autres employés. Après l'identification des besoins et les disponibilités de main d'œuvre, la direction des ressources humaines lance un appel à candidature pour pouvoir combler les écarts. Par exemple, pour l'ouverture de la saison des cannes de 2015, le DRH était obligé de permuter deux anciens saisonniers expérimentés des équipes d'approvisionnement en superviseur pour pouvoir mieux gérer les équipes. Et ils ont atteint les objectifs de cette supervision, licencié les mauvaises graines et recruté d'autres pour compléter les postes vacants. Ils ont atteint leur objectif par la restructuration en réorganisant les équipes de travail des différents départements et sections de l'usine, recruter d'autres employés moins conflictuels et compréhensifs. Et ils ont pu transporter une quantité considérable de cannes par rapport à l'année précédente. En 2014, Ils ont aussi réorganisé la surveillance sur les champs de cannes de Barbancourt par la permutation d'un employé (un homme de confiance) de l'Embouteillage à la supervision et gestion des champs de cannes. Et selon les résultats, la récolte dans les champs de Barbancourt augmente.

La pérennisation de la Société du Rhum Barbancourt dépend en grande majorité de sa gestion, de la qualité du produit, de l'investissement dans le social à travers sa Fondation et le financement des activités culturelles. Sans la planification stratégique de la Société et surtout la planification stratégique des RH, Barbancourt n'aurait pas connu de succès.

### *10.1. L'apport de la planification du personnel à la performance de l'entreprise*

[Retour à la table des matières](#)

La véritable richesse d'une organisation est sa ressource humaine dont la différence entre une entreprise performante et une entreprise non-performante, ce sont avant tout les employés, leur enthousiasme, leurs compétences et leur créativité. En effet, la planification des ressources humaines prend une importance grandissante de nos jours. Dû à la nécessité d'une adaptation permanente de plus en plus rapide et réactive de l'entreprise et ses employés aux environnements technique,

économique, politique et social afin d'atteindre les objectifs de performances.

En effet, le concept de performance peut faire l'objet d'un vaste débat. Son contenu est variable et entraîne des estimations différentes, notamment en ce qui concerne sa mesure. Mesurer l'apport de la planification des ressources humaines à la performance de l'entreprise

Permet de mieux gérer les ressources humaines et donc d'optimiser la contribution à la performance des organisations à savoir la performance financière, la performance économique, la performance organisationnelle et la performance sociale.

- *D'un point de vue financière*, la planification assure une coordination optimale des salariés permettant de réduire le risque d'affaires (en termes d'absentéisme, accident...) d'une entreprise et atteindre le rendement visé de ses actifs.
- *D'un point de vue économique*, la planification des ressources humaines peut s'appuyer sur des arguments de la théorie du capital humain, les connaissances, les habiletés et les compétences détenues par les individus représentent une source de valeur économique pour la compagnie (Jackson et Schuler, 1995 ; Ducharme, 1998).
- *De point de vue sociale*, la motivation et la satisfaction des travailleurs sont les piliers de la planification et ils présentent les facteurs principaux qui influent le comportement des employés.
- *De point de vue organisationnelle*, la motivation et la satisfaction des travailleurs permettent d'avoir un impact sur la qualité de production et la rentabilité des entreprises.

L'apport de la planification du personnel à la performance de l'entreprise

Nous pouvons conclure que la planification du personnel conduit à avoir un planning où pour un horizon donné, nous optimisons la gestion des ressources humaines de façon à couvrir un besoin exprimé par une charge de travail prévisionnelle tout en respectant un ensemble de

contraintes précises. De ce fait, la construction du planning suit un processus bien défini.

## *10.2. Le planning*

[Retour à la table des matières](#)

La construction du planning débute par le recensement des activités futures afin de déterminer les capacités et les besoins en personnel. L'entreprise doit satisfaire ces derniers en affectant la bonne personne, à la bonne place au bon moment et en respectant les contraintes sociales, juridiques, économiques et techniques.

L'analyse des déséquilibres entre les besoins futurs et les ressources humaines déjà en place permet de mettre en lumière les dysfonctionnements qui perturberaient l'évolution de l'organisation. Ce dysfonctionnement exige le ré-recensement des besoins en termes de personnel.

En cas d'adéquation des activités futures avec les capacités en personnel, nous procédons à l'élaboration du calendrier qui doit satisfaire les exigences des différents acteurs. Nous déduisons que le processus de planning se compose de :

- La détermination des activités future de l'entreprise,
- Le recensement de besoins en tenant compte les ressources nécessaires et les ressources disponibles,
- La vérification du respect des contraintes social, économique, juridique et technique,
- La détermination des tâches à exécuter et l'horizon de la planification (une semaine),
- Élaboration du calendrier de travail,
- La vérification de réalisation des objectifs des différents acteurs,
- La publication du planning,

### *10.3. Processus d'élaboration du planning*

De ce qui précède nous déduisons que les plannings sont des calendriers de travail, où figurent à la fois le temps, l'affectation du personnel, les jours et horaires de travail, et les congés et repos.

Certains plannings spécifient les pauses et les périodes de travail de la journée de chaque employé et selon l'horizon de la planification, le planning peut être journalier, hebdomadaire, mensuel ou annuel.

D'autres affectent le personnel en fonction des tâches et compétences ce qui exige la décomposition, le repérage des tâches en gammes opératoires que chaque personne est capable d'accomplir, nous parlons de plannings des tâches.

Certains autres plannings sont cycliques, c'est-à-dire qu'ils reflètent une certaine périodicité des horaires individuels tant que les contraintes restent inchangées sur une période définie. Ces plannings présentent une facilité de construction, mais une difficulté réside dans la prise en compte des souhaits du personnel. Cependant, dans un processus de planification non-cyclique, dit acycliques, un nouveau planning est généré pour chaque période de planification et peut tenir compte les souhaits du personnel.

### *10.4. Les planifications tactique, opérationnelle et temps réel*

[Retour à la table des matières](#)

La planification tactique se produit à la date prévue de production du calendrier, elle inclut l'analyse de scénarios, et la détermination de la main d'œuvre pour les opérations. Un scénario typique de la planification tactique est de créer des calendriers qui couvrent les opérations pour une période future, comme la semaine prochaine ou le mois prochain, et qui peuvent inclure des changements dans la gestion du personnel.

La planification opérationnelle consiste à générer des plans d'exécution détaillés pour la journée d'opération. À ce stade, la demande

et la disponibilité des ressources sont considérés comme fixe. Le problème est alors d'attribuer les travaux aux différentes ressources en tenant compte de la planification antérieure et en satisfaisant les contraintes d'exploitation.

La planification opérationnelle couvre les décisions spécifiques à un jour de l'opération dont elle consiste à couvrir principalement les problèmes de planification quotidienne des tâches considérant le changement de vacation, les maladies et les heures supplémentaires.

Planification en temps réel dans la phase finale est préoccupée par l'adaptation d'un plan de services afin de traiter les perturbations qui peuvent survenir au cours de la journée d'opération. De ce fait, la planification en temps réel (ou dynamique) réagit aux événements survenus au cours du jour de l'opération.

Nous pouvons conclure que certaines décisions sont naturellement faites avant d'autres. De même dans le contexte du cas d'étude, la détermination du taille de la main d'œuvre dans la période prévue (planification tactique) est réalisée avant l'affectation des ressources humaines (planification opérationnelle) ainsi la planification journalière (planification en temps réel) est générée en fonction des informations fiables et disponibles aux différents moments de l'horizon de planification, où les événements réels sont différents aux événements attendus. Comme la journée d'opération se rapproche, ces informations ou ces facteurs de perturbation deviennent, de plus en plus, connus. Ces facteurs résultent à la fois des décisions extérieures (le trafic, les retards, etc.) et aussi les besoins de planification (conception des horaires de repos...). Nous pouvons conclure que le processus de planification est délimité par certaines contraintes et facteurs.

## *10.5. L'apport de la planification du personnel à la performance de Barbancourt*

[Retour à la table des matières](#)

Dans le cas de Barbancourt, la planification du personnel se caractérise par la diversité des contraintes à prendre en considération. Prenons par exemple l'horaire de travail des sections ou départements de Barbancourt. L'usine commence en général de 6h am jusqu'à 2h30 pm et l'administration de 7h30 am jusqu'à 2h30 pm. L'électricité travaille 24/24 avec plusieurs relèves des électriciens. L'embouteillage termine jusqu'à 8h pm avec une relève de 2h30 pm. Le moulin travaille jusqu'à 10h pm. La distillerie, la chaufferie et la turbine travaille 24/24 jusqu'à vendredi soir. Les surveillants travaillent 24/24. Les équipes d'Approvisionnement en Cannes doivent généralement effectuer 2 voyages dans les champs de cannes des fournisseurs ou champs de cannes de Barbancourt. Les garagistes doivent rester disponibles à l'usine jusqu'à la rentrée à l'usine de tous les véhicules de transport de Cannes à cannes et de distribution de Rhum. Sans l'inclusion d'un bon horaire dans un Planning, ils ne seront pas en mesure d'être performants. Certains départements ou sections ont un planning journalier (Approvisionnement en Cannes), d'autres ont un planning hebdomadaire, mensuel et plus par rapport aux objectifs à atteindre. À Barbancourt, On priorise la disponibilité des travailleurs pour pouvoir planifier. Dans une section où un travailleur va à l'école ou l'université le matin, dans ce cas on lui met dans une relève mi-journée ou soirée afin de lui faciliter le temps de se former.

La planification d'horaires de personnel est indispensable pour la performance de l'entreprise. Cependant, elle donne naissance à des problèmes difficiles à résoudre provenant autant des différentes règles de travail que de la variété des employés. Du fait, qu'il était nécessaire de suivre un processus qui permet de trouver des solutions respectant toutes les contraintes des problèmes. Ce processus se compose de plusieurs étapes qui diffèrent selon la stratégie de planification adoptée (tactique, stratégique ou opérationnel).

# Deuxième partie

## Cadre organisationnel

[Retour à la table des matières](#)

**DEUXIÈME PARTIE.**  
**Cadre organisationnel**

## **Chapitre 4**

---

### **Proposition d'un manuel de procédure administrative**

#### **Section 1 Présentation Générale**

[Retour à la table des matières](#)

Le fonctionnement efficace et efficient de toute structure ou institution nécessite au plan interne une démarche cohérente dans la gestion administrative et la gestion des données financières.

La procédure administrative d'une manière générale répond aux exigences des consignes d'exécution des tâches, à l'utilisation des documents disponibles, leur diffusion et la périodicité de cette diffusion. La mise en place d'un système de contrôle interne, les autorisations et les approbations sont aussi contenus dans la procédure. La hiérarchie, les règles à respecter, l'enregistrement et le traitement des opérations pouvant permettre d'assurer la fiabilité et la pertinence des informations en font également partie.

Un manuel de procédures administratives, financières et comptables a pour objectif de mettre à la disposition des responsables, un outil de référence à la fois opérationnel et pédagogique pour la conduite des opérations. Il formalisera les principales procédures de gestion administrative, financière et comptable qui régissent le fonctionnement des programmes. Il permettra aussi de s'assurer de

l'utilisation optimale des ressources humaines, matérielles et financières de l'institution relative aux principaux objectifs qui lui sont assignés. Et, ayant pour but d'améliorer le fonctionnement de l'activité et permet notamment de :

- \* Fournir un cadre formel d'exécution des opérations à caractère administratif, financier et comptable ;
- \* décrire l'organisation administrative, financière, budgétaire et comptable du Programme ;
- \* décrire les procédures d'exécution des dépenses dans les conditions garantissant un contrôle interne efficace, en formalisant les contrôles à effectuer et définir les responsabilités des intervenants à chaque étape du circuit des documents ;
- \* décrire le rôle et les tâches de l'ensemble du personnel comptable et administratif ;
- \* décrire la méthodologie à adopter pour l'atteinte des objectifs des actions engagées avec une utilisation optimale de l'ensemble des moyens mis en œuvre tels que : le personnel, les matériels et les ressources financières ;
- \* Maîtriser les actions engagées et par conséquent comparer les moyens mis en œuvre aux résultats techniques obtenus à travers les orientations fixées par le manuel ;
- \* Contribuer à la formation du personnel directement engagé dans l'exécution du programme ainsi que l'ensemble des bénéficiaires de l'intervention afin de faciliter la réalisation des objectifs du programme ;
- \* Améliorer la productivité du personnel impliqué dans la gestion du Programme ;
- \* Servir d'outil de formation pour les nouveaux acteurs appelés à intervenir aux différents niveaux de la procédure.

Ce présent manuel, est la formalisation des procédures de gestion et de contrôle interne pour ce qui concerne les aspects administratifs, financiers et comptables des entreprises haïtiennes. Il est une composante du système d'information de gestion des programmes de l'organisation. Comme tout système de contrôle interne, il est un arbitrage entre l'efficacité et la sécurité. Comme outil de gestion, il ne saurait remplacer l'intelligence humaine mais stimule cette

intelligence. De ce fait, les utilisateurs de ce manuel seront donc soumis au respect des règles prescrites dans ce manuel, à tous les niveaux, et doivent donc constamment avoir à l'esprit qu'ils doivent se servir du manuel pour mieux servir leur communauté.

La bonne marche de toute institution, qu'elle soit à but lucratif ou non, dépend d'un bon système de gestion. Tout en tenant compte de la structure organisationnelle, comptable et financière où chaque acteur joue un rôle important et une fonction bien spécifique. Une bonne coordination des rôles et fonctions des acteurs permettrait d'aboutir à un meilleur résultat et /ou produit.

Car, la gestion efficace de toutes les axes d'une institution (finance, administration, comptabilité) reste un instrument nécessaire à la bonne marche de cette dernière. En outre, le suivi, l'évaluation et le contrôle interne permettront aux donateurs d'avoir confiance sur l'efficacité et la bonne utilisation des fonds. Par ailleurs, une meilleure gestion des ressources financières aidera aux dirigeants de l'organisation de prendre des décisions importantes à des moments opportuns. Il constitue alors l'outil de gestion appropriée pour un suivi de rapports techniques et financiers.

Toutefois, pour un contrôle d'efficacité et d'efficience, la gestion, le respect et l'application rigoureuse des règles directives s'opposent. Ainsi devient-il impératif et même urgent de doter cette institution d'un manuel de procédures et de gestion pour une gestion optimale de la boîte permettant ainsi d'atteindre ses objectifs et une réussite assurée des activités.

Un manuel de procédure administrative, financière et comptable représente un appui en terme de leadership, de transparence et de responsabilité.

D'où, l'un des objectifs principaux de notre travail est de doter les entreprises haïtiennes d'un manuel qui lui permettra d'avoir une utilisation efficace et efficiente de ses ressources matérielles, financières, humaines et technologiques.

- Fournir un cadre formel d'exécution des opérations à caractère administratif, financier et comptable aux principes de gestion

généralement admis et aux dispositions des conventions de financement ;

- Responsabiliser davantage le personnel dans l'accomplissement des tâches respectives par une définition précise et des attributions afférentes ;
- Décrire la méthodologie à adopter pour l'atteinte des objectifs des actions engagées avec une utilisation optimale de l'ensemble des moyens et la mise en œuvre d'un contrôle interne efficace.

Le monde est en permanence changement, il en est de même des normes, principes et bonnes pratiques de gestion qui subissent au jour le jour des évolutions. La mise en œuvre d'un programme peut être confrontée à des réalités imprévisibles lors de l'évaluation du projet. Pour cela, la mise à jour du présent manuel est aussi importante que sa mise en place. S'il n'est pas mis à jour régulièrement et si chaque exemplaire ne subit pas la mise à jour, il perd son efficacité. Une liste des détenteurs du manuel sera maintenue par le Comité Exécutif pour permettre la mise à jour de tous les exemplaires chaque fois que cette dernière sera opérée.

Donc, la responsabilité de la tenue et la mise à jour du manuel des procédures incombe au Comité Exécutif. Il décide en outre des copies à mettre à la disposition du personnel. La décision de modification des procédures existantes est prise sur son initiative. Lorsque la décision de modification de procédures est prise, le Comité Exécutif convoque une réunion à laquelle doivent participer tous les agents susceptibles d'être concernés par ces modifications. Cette réunion doit débattre de l'opportunité de la modification proposée et des solutions à adopter. A l'issue de cette réunion un procès-verbal est établi indiquant les éléments suivants :

- \* les procédures devant être modifiées ;
- \* les raisons pour lesquelles les modifications sont demandées ;
- \* les principes de modifications à adopter ;
- \* la personne chargée de rédiger les nouvelles procédures à induire dans le manuel ;
- \* la personne chargée de la rédaction des nouvelles procédures le soumettra au Comité Exécutif qui y apporté les éventuelles modifications qu'il juge nécessaire pour arrêter le texte définitif ;

- \* Après adoption du texte définitif portant sur les modifications apportées au manuel, la Direction de gestion se charge de distribuer les nouvelles sections aux intéressées ;
- \* Le secrétariat doit tenir un registre permettant de suivre la mise à jour de chaque copie du manuel.

## Section 2

### Définition de certains concepts liés à l'élaboration de notre manuel

#### *2.1. Organisation Non Gouvernementale (ONG)*

[Retour à la table des matières](#)

Le terme Organisation Non Gouvernementale est apparu aux Nations Unies en 1945 pour désigner des organisations indépendantes des États susceptibles d'être consultées par le Conseil économique et social. Aujourd'hui, il recouvre un champ très large d'organisations et il n'existe donc pas de définition unique, ni de quantification exacte. Pour Marie-Claude Smouts, chercheuse au Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS), les ONG sont des « organisations composées d'individus qui se regroupent volontairement en association pour poursuivre des objectifs communs ». Elles sont également à but non lucratif et leur activité a souvent un objectif d'utilité sociale, et elles se situent ainsi dans le champ de l'économie sociale.

Pour d'autres penseurs comme : Henri Mintzberg, Michel Crozier et Philippe Bernoux, une organisation est un ensemble d'individus, regroupés au sein d'une structure régulée, ayant un système de communication pour faciliter la circulation de l'information, dans le but de répondre à des besoins et d'atteindre des objectifs déterminés.

Donc, les Organisations à but non lucratif ont souvent pour finalité de fournir des services privés à leurs adhérents. Cela peut consister à satisfaire leurs besoins ou défendre leurs intérêts, ses ressources proviennent de fonds publics ou privés. Elles peuvent également avoir une mission de service public (santé, justice, social...) à destination de

l'ensemble de la population. Dans ce cadre, elles contribuent à l'intérêt général en assurant la promotion d'idées ou une mission de service public reçue de l'État ou des collectivités territoriales, ou en jouant un rôle caritatif ou humanitaire. En n'ayant pas pour objet de partager des bénéfices entre ses membres, l'ensemble de ses ressources est toujours utilisé et réinvesti dans l'association pour la satisfaction de ses membres. Si une organisation à but non lucratif fait des bénéfices, ceux-ci devront être réutilisés au sein de l'association afin de garantir son fonctionnement.

Une ONG, tout comme une entreprise commerciale manipule de l'argent, gère un personnel, acquière et utilise des ressources matérielles, bien qu'elle soit à but non lucratif. C'est pourquoi, il est difficile d'évaluer une ONG sans prendre en considération son aspect financier, administratif et comptable. Car elle évolue dans un espace financier qui l'oblige à fonctionner dépendamment de certains besoins et sous certaines contraintes financières.

## *2.2. Fonction Financière*

[Retour à la table des matières](#)

La fonction financière est d'une importance capitale. D'ailleurs aucune organisation ne peut prouver son existence sans étudier cette fonction. La finance recouvre un domaine d'activité bien spécifique, celui du **financement** qui consiste à fournir l'argent nécessaire à la réalisation d'un projet ou d'un programme, d'une opération économique. Ce domaine concerne aussi bien les individus, les ménages que les entreprises publiques ou privées. Depuis longtemps, la fonction financière a toujours occupé une place privilégiée dans la gestion d'une institution car elle concerne son existence même : sa naissance, sa croissance, son autonomie et sa survie.

Selon Bernard Colasse, la fonction financière tend aujourd'hui à jouer un triple rôle : opérationnel, fonctionnel et politique. Son rôle opérationnel, son essence même, consiste à trouver et à gérer les ressources de l'Institution ; son rôle fonctionnel consiste à gérer le système de planification et de contrôle de l'entreprise ; son rôle politique à faire prévaloir les contraintes financières de rentabilité et

d'équilibre financier dans les prises de décision. Elle permet d'assurer aux décideurs qu'ils ont auront bien les fonds nécessaires à l'instant T pour financer telle ou telle activité. En effet, avant de prendre n'importe quelle décision qui implique un flux financier ou un trou dans la trésorerie, un gestionnaire ou décideur doit consulter la fonction finance de l'Institution.

Suite à une bonne gestion financière, les tableaux de bord et indicateurs financiers de cette dernière doivent offrir une information actualisée et pertinente aux concernés (Bailleurs, l'État, les membres). Mais, il ne faut pas penser que l'information en possession de la direction financière est uniquement de l'ordre du financier. Elle offre un vrai tableau de bord aux gestionnaires qui doivent justifier leurs dépenses en leur donnant un outil et des résultats montrant la rentabilité qu'ils ont assurée.

La gestion financière intervient aussi pour éviter un besoin en financement de l'Institution qui pourrait lui causer des difficultés financières ou de trésorerie. Une bonne gestion des finances se traduit aussi par l'absence de gaspillage. Elle représente un ensemble d'activités centrales dans une organisation en assurant que les aspects financiers du projet (par exemple, la budgétisation, les rapports financiers et autres procédures nécessaires) sont exécutés de manière contrôlée.<sup>87</sup>

Donc, la gestion financière traite essentiellement de comment, quand, et pourquoi l'argent est, ou devrait être, affecté aux activités du projet. La gestion financière permet aussi de fixer les priorités de l'organisation. De plus, elle s'occupe de l'analyse des résultats financiers, qui mesurent la santé de l'organisation, tout en protégeant les intérêts de l'organisation et ceux du public. Finalement, rester dans le cadre de la loi et offrir aux donateurs une garantie acceptable que leurs fonds sont utilisés de manière correcte, requiert des procédures financières internes fiables (un système transparent) qui doivent être mises en place par le directeur financier de l'organisation.

### 2.3. *Fonction Gestion*

<sup>87</sup> Thomas Wolf. 1990. *Managing a nonprofit organization*. Fireside. New York.

[Retour à la table des matières](#)

En outre, pour bien gérer sa structure organisationnelle les dirigeants doivent aussi considérer l'aspect administratif ou de gestion au sein de son institution, car l'absence d'une telle structure peut causer une chute aigüe ou même la disparition de l'entité. Elle est le déterminant du progrès économique et le guide des grands États. Comme étant une manière d'organiser, de coordonner, de contrôler, et de planifier les ressources de l'entreprise en une prise de décision. Elle est la science des choix et des actions qui consiste à conduire une organisation ou une entreprise par l'utilisation des nombreuses techniques et démarches pour aider les chefs d'organisation à prendre les meilleures décisions. Elle est la force puissante sur laquelle s'étaye le substrat matériel et le bien être des nations dans la société moderne. En tant que science, elle est à la fois théorique et pratique, c'est-à-dire être destinée, à être mise en application dans plusieurs domaines.

La gestion est souvent confondue aux concepts de management et d'administration, mais en réalité des nuances significatives peuvent être relevées entre ces termes. Aussi, le concept de « gestion » a été défini par plusieurs auteurs de différentes manières. Pierre G. Bergeron définit la gestion comme étant « un processus par lequel on planifie, organise, dirige et contrôle les ressources d'une organisation afin d'atteindre les buts visés »<sup>88</sup>. G.R. TERRY ET S. FRANKLIN définissent la gestion comme « *étant un processus spécifique consistant en activités de planification, d'organisation, d'impulsion et de contrôle visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis grâce à l'emploi d'êtres humains et à la mise en œuvre d'autres ressources* »<sup>89</sup> D'après J. MEYER, la gestion est l'utilisation optimale par un responsable des moyens mis à sa disposition pour atteindre les objectifs fixés.<sup>90</sup>

En fait, au point de vue administratif une institution doit-être managée dans sa globalité. Aussi, convient-il d'appliquer l'ensemble des méthodes de management dédiées aux fonctions composantes de cette dernière : les ressources humaines, les finances, les services

<sup>88</sup> P. LAUZER et R. TELLER, *Contrôle de gestion et budget*, 5<sup>e</sup> édition, Ed. SIREY, 1989, p.9.

<sup>89</sup> J.P. SIMERAY, *Le contrôle de gestion*, 3<sup>ème</sup> éd. PUF, Paris, 1969, p.11.

<sup>90</sup> Christiane, PAULETT.

comptables et administratifs. Une institution qu'elle soit à but lucratif ou non, quelle que soit sa taille, sa forme économique ou juridique, le gestionnaire ou le décideur a besoin d'un bon système de gestion pouvant assurer sa pérennité. La notion de gestion constitue donc un dénominateur commun pour l'ensemble des entités et paraît même incontournable dans la réalisation de toute activité.

Pour ce qui est de l'importance de la gestion, il est capital dans la vie d'une entreprise, puisse qu'on ne peut pas parvenir à atteindre les objectifs d'une organisation si on ne sait pas gérer cette dernière. A cela s'ajoute le rôle de la gestion qui peut se répartir en deux rôles principaux :

- \* Le rôle statistique de la gestion qui se résume dans une responsabilité qui consiste à fournir à l'entreprise tout ce dont elle a besoin pour préserver son être et pour réaliser les fins pour lesquelles, elle a été conçue.
- \* Le rôle dynamique de la gestion c'est l'optimisation des ressources, c'est-à-dire qu'elles doivent être employées et réparties efficacement au bon moment et au bon endroit afin d'optimiser le profit de l'entreprise dans ses divers services.

Sachant qu'une Organisation Non Gouvernementale (ONG) utilise ses ressources pour la réalisation des différentes activités envisagées, et qu'elle dispose des ressources limitées en moyens humains, techniques ou financiers, il lui faut donc sans cesse opérer des choix. Prévoir, choisir, structurer, organiser sont en fait les dimensions de l'activité de gérer une société ou une organisation. La dimension la plus importante du mot gérer est celle qui consiste à réagir. Elie Cohen, dans son ouvrage, le dictionnaire de gestion nous donne neuf grands domaines de la gestion ou système de gestion :

1. Le domaine de comptabilité générale : c'est dans celui-ci où s'inscrivent toutes les questions liées à la comptabilité ;
2. Le domaine de comptabilité de gestion, c'est à ce niveau qu'on parle de la gestion prévisionnelle et on parle aussi du contrôle ;
3. Le domaine de finance, lié à la gestion financière se base de toutes questions et problèmes liés aux finances de celle-ci ;

4. Le domaine de gestion juridique et fiscale. C'est là qu'on gère tous les problèmes liés à la fiscalité, taxes, impôts etc., et aussi à la question de l'autonomie ;
5. Le domaine de la gestion des ressources humaines, le personnel, les machines et immobiliers et aussi le patrimoine de l'entreprise ;
6. Le domaine de gestion opérationnelle et logistique toutes les opérations et la logique de l'entreprise concernent ce domaine ;
7. Le domaine commercial, lié au marketing c'est-à-dire le domaine qui se charge de l'écoulement des biens et services produits par l'entreprise ;
8. Le domaine des stratégies et structures, c'est dans ce domaine où nous trouvons le management stratégique ;
9. Et enfin le domaine des généralités.

Autrement dit, le système de gestion est le moteur même de l'institution, il comprend la planification, l'organisation, la direction et le contrôle y compris d'autres fonctions additionnelles comme fournir, communiqué et la prise de décision du personnel. Les gestionnaires ont comme responsabilité de réaliser les objectifs de leur organisation, de prendre de bonnes initiatives et d'assurer que toutes les tâches sont bien définies et exécutées à l'intérieur de leur organisation. Quoique les ONG fondent souvent leurs actions sur le principe de la gratuité et comptent sur les fonds obtenus des bailleurs, les gestionnaires ne pourront pas bien accomplir leur rôle s'ils n'aient pas un bon système de gestion leur permettant d'aboutir ses buts ou réussir son ouvrage.

Enfin, le management est nécessaire dans toutes les sphères d'activité de l'organisation. D'ailleurs, les principes de gestion sont applicables à tous types d'organismes quel que soit son statut

## 2.4. *Fonction Comptabilité*

[Retour à la table des matières](#)

Pour bien manager une organisation quelle que soit son statut, aucun dirigeant ne peut passer outre sans projeter son image comptable. Tant bien que la fonction financière et la fonction administrative, celle-ci constitue l'essence même pouvant faire démarrer la machine. La comptabilité est un terme utilisé pour tout ce qui a trait à la tenue des documents financiers. Elle est un système d'information chargée de fournir une représentation normative de l'organisation : (pour qui ? pour quoi ? par qui ? comment ?) ainsi qu'une image de ses performances. Il devrait être évident que connaître la situation financière d'une organisation est plus révélateur que connaître son solde bancaire, si l'on s'intéresse principalement à la 'santé' de l'organisation.

Donc, La comptabilité a pour objet d'organiser toutes les informations financières qui reflètent la vie de votre organisation. L'objectif étant de pouvoir fournir une information fiable et exacte aux concernés (les dirigeants, le fisc, l'État, les actionnaires, les banquiers...). Elle apporte les éléments nécessaires pour la prise de décision. Pour pouvoir enregistrer les informations et les retrouver, il est essentiel de les classer dans ce qu'on appelle des comptes. La liste des comptes est définie dans le plan comptable général (PCG) selon un classement rigoureux.

De ce fait, la méthode de comptabilité à choisir pour une organisation dépend des principaux objectifs pour lesquels vous avez besoin d'une comptabilité. Beaucoup d'organisations utilisent un système de comptabilité d'entrée-sortie modifié. D'après ce système, les registres sont gérés selon la méthode de comptabilité d'entrée-sortie et un petit nombre de comptes sont gérés selon la méthode de comptabilité générale. Ces derniers sont généralement mis à jour seulement à la fin du mois ou à la date du rapport financier. Les comptes concernés sont ceux pour lesquels des dettes régulières et à recouvrer doivent être suivies.

Quelle que soit la méthode de comptabilité utilisée, il est nécessaire au moins une fois par an de convertir tous les comptes en comptabilité

générale. À la fin de l'année fiscale, un comptable regroupera toutes les sommes à verser et tous les effets à recevoir et les intégrera au compte de résultat, permettant ainsi à l'organisation de présenter toutes ses opérations financières selon le système général.

Dans l'ensemble, la comptabilité joue un rôle économique, social et technique dans la vie de toute institution. Et, poursuit les objectifs suivant lesquels permettent : d'établir à tout moment la situation financière, les analyses des conditions d'exploitation de réduire ou de supprimer les faits et les pertes (gaspillages), d'améliorer les diverses sources de rentrées et de sorties de fonds, de fournir le renseignement nécessaires à la direction et exprimable en chiffres pour vérifier le bien fondé des décisions permettant de donner la position de l'institution vis-à-vis des tiers. Elle constitue également le socle de tous les instruments de gestion, véritable outil d'aide à la décision. Sa fonction première et son aboutissement est de conduire à la présentation des documents de synthèses appelés situation comptable intermédiaire.

Donc, la comptabilité est l'organe de vision de l'institution, elle doit permettre à connaître à tout moment la situation de cette dernière, des renseignements exacts, clairs et précis. Une bonne comptabilité simple et claire est un puissant moyen pour le rendement efficace de la direction. En tant que système de représentation de toute organisation, la comptabilité est non seulement une discipline transversale (à partir d'une unicité de conception qui s'adapte à la singularité de l'organisation à représenter) mais aussi une discipline consubstantielle au phénomène ; la conduite rationnelle de toute organisation nécessite le recours à sa représentation comptable, et la possibilité de tenir une comptabilité qui lui est propre est la marque d'une organisation autonome. Dire qu'elle dispose d'une comptabilité complète signifie qu'elle dispose à la fois des documents comptables ou apparaît la totalité de ses opérations économiques et financières effectuées au cours de l'année, et d'un bilan de ses actifs et passifs. En tant que système privilégié de production d'une représentation de telle ou telle organisation, la comptabilité se pose nécessairement en particulier la question de la foncière de cette organisation des limites de l'espace de décision et de performance que l'organisation constitue.

Tâchons donc de comprendre ce qu'est chacune de ces fonctions « administrative, financière et comptable », est si importante et nécessaire au fonctionnement et à la survie de l'organisation :

La gestion est importante pour chaque être humain et pour chaque groupement, elle permet de fixer les priorités. Elle est un facteur essentiel au bon fonctionnement d'une organisation, puisque le succès de cette dernière dépend en grande partie de l'administration de ses ressources. Le contrôle de gestion aura pour tâche de vérifier que les objectifs du budget ont bien été atteints, et cela en utilisant les moyens adaptés. Les résultats financiers démontrent la santé de l'entreprise ou de l'organisation tout en protégeant ses intérêts et ceux du public. Sans la présence active ou maîtrise d'un système de gestion, l'organisme risque de finir ses pages administratives en chaos.

La finance, le système de la gestion financière, est nécessairement au cœur de toute institution, c'est elle qui donne, au jour le jour, la vision la plus précise de sa santé et de son activité. Permettant aux décideurs de prendre les bonnes décisions et des bonnes orientations stratégiques.

La comptabilité, c'est un outil fiable et performant, capable de fournir rapidement des données exactes et complètes sur l'état de la trésorerie, la solvabilité des clients, les comptes fournisseurs, l'utilisation des fonds, elle est une nécessité au sein de l'organisme. C'est aussi un outil capable de communiquer avec les autres entités et services et aussi avec l'extérieur. La fonction étant autant « financière », « budgétaire », « stratégique », que « communicationnelle », donc aucune institution quelle que soit son envergure ne peut être fonctionnelle et/ou être pérenne sans avoir une gestion optimale de ces fonctions.

## *2.5. Manuel de Procédures*

[Retour à la table des matières](#)

Un manuel de procédures est un outil important dans la gestion de toute Institution qu'elle que soit sa taille, vu qu'elle est considérée comme un guide référentiel ou une boussole à titre de renseignements pour chaque acteur. Avant de définir le manuel de procédures, il est important pour nous de définir le mot procédure.

Une procédure est une succession imposée de tâches à réaliser, elle répond en général à des impératifs qui ne sont pas discutables par

l'opérateur qui les applique. Elle est donc définie comme étant la manière de procéder, la marche à suivre pour obtenir un résultat. Elle est aussi la manière spécifiée pour accomplir une activité ou un processus. Nous pouvons dire simplement que la procédure est la démarche à suivre pour réaliser une activité. Donc, rédiger une procédure, c'est la définir, décrire les tâches de chaque intervenant en organisant la synchronisation dans le temps avec des contrôles logiques. La rédaction des procédures s'effectue par la combinaison de description textuelle et graphique des tâches.

Le manuel de procédures peut être défini comme étant un référentiel approuvé par la direction générale d'une institution quelconque et qui décrit de manière précise et détaillée les circuits de flux de documents et d'informations, les procédures d'autorisation et d'approbation, les différents niveaux de responsabilité et de délégation et enfin les dispositifs de sécurité à respecter. Il consiste à mettre en place un outil de référence à la fois opérationnel et pédagogique pour la conduite des opérations, s'adresse à tous les acteurs, quel que soit leur niveau hiérarchique dans l'institution dont ils font l'objet, et envisage pour chaque cycle d'activité et à chaque niveau de responsabilité, l'ensemble des opérations devant permettre de : garantir la sécurité des actifs ; respecter les lois et les réglementations en vigueur ; fiabiliser les informations comptables et financières.

Cet outil de référence constitue donc un instrument devant garantir la transparence et l'efficacité des opérations des programmes pour le dispositif financier. Il permettra à l'organisation d'asseoir une gestion saine et transparente de ses ressources. Ce référentiel, c'est aussi un ouvrage dans lequel sont définies les procédures permettant d'assurer le contrôle interne d'une organisation. Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances.

Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de la vie de l'organisation pour maintenir la pérennité de celle-ci. Les procédures définies doivent permettre d'assurer la séparation des fonctions tout en maximisant son efficacité et son efficience. En effet, la non référence à cet instrument de base

risque d'amener les programmes à une gestion fragmentaire, déficiente et inadaptée. Il est le socle de la réalisation des exigences de gestion efficace sur le plan financier et institutionnel. L'importance d'un manuel de procédures réside dans sa capacité à divulguer cinq types d'informations :

- 1) les éléments permanents que ce sont les obligations externes et internes auxquelles l'Institution doit satisfaire ;
- 2) l'organisation préalable qu'elle met en place pour assurer le bon fonctionnement sans discontinuité de la procédure ;
- 3) les éléments ponctuels, c'est-à-dire la liste des différentes instructions : qui fait quoi quand et comment ?
- 4) les éléments relatifs aux normes retenues qui abordent les aspects liés aux règles de gestion à adopter ;
- 5) les éléments de descriptions et de synthèse qui traduisent clairement les étapes de l'exécution de la procédure <sup>91</sup>.

En définitive, le manuel de procédures constitue un excellent et indispensable instrument de travail dont les responsables de la structure doivent se servir pour asseoir une gestion transparente et assurer la pérennité de leur institution. Au regard de ces différentes considérations, ce présent manuel, dans le cadre de notre travail de recherche, a pour ambition de définir sur la base de cadre légal et réglementaire en vigueur la stratégie et les séquences de mise en œuvre, les rôles et les responsabilités des acteurs, les mécanismes de financement, les procédures et les modalités de mobilisation et de la mise à disposition des fonds et le suivi-évaluation du dispositif mis en place.

Notons que toutefois un manuel de procédures pour qu'il soit efficace, nécessite une validation de la part des dirigeants mais aussi des opérationnels qui sont les premiers utilisateurs. Après cette validation, il doit faire l'objet d'une diffusion auprès de tout le personnel de l'entreprise.

<sup>91</sup> Manuel financier. indd 9 14/10/2011 07 :59 :49 programme d'appui à la mise en œuvre de la stratégie de réduction de la pauvreté (P.R.P) 10.



**DEUXIÈME PARTIE.**  
**Cadre organisationnel**

## **Chapitre 5**

---

### **Procédures administratives**

[Retour à la table des matières](#)

Toute institution quelque soit sa structure financière ou son sphère d'activité a besoin d'une gestion saine et efficace afin de renforcer sa crédibilité aux yeux des partenaires, des bailleurs et du personnel. Celle qui dispose d'un cadre procédural, et qui réussit à définir et appliquer des procédures pertinentes, a plus de faciliter à améliorer la qualité de leur service et à rassurer les bailleurs, les donateurs, les membres etc...

L'application des procédures administratives permet de formaliser les cadres d'exécution, d'établir les règles d'exécution et d'améliorer la qualité de gestion de l'institution.

Elle permet en outre de maximiser :

- La productivité
- La crédibilité
- L'interactivité
- La prise de décision
- Le contrôle de gestion
- L'adaptation

La gestion administrative consiste aussi à définir les moyens efficaces à appliquer pour une meilleure gestion d'une administration. Dans ce chapitre, nous mettrons l'accent sur la gestion de certains postes très importants au sein même dudit administration notamment :

- La gestion du personnel

La gestion de l'organisation  
La gestion du cadre interne  
Le règlements intérieurs  
La gestion des matériels  
La gestion des réunions  
La gestion des membres  
La gestion des patients  
La gestion des achats et des stocks  
La gestion des immobilisations

## Section 1

# PROCÉDURES ADMINISTRATIVES

## – GESTION DU PERSONNEL

[Retour à la table des matières](#)

La gestion du personnel est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les Ressources Humaines (RH) impliquées dans les activités d'une organisation. Elle s'avère une tâche importante afin de garder l'harmonie au sein de l'organisation et de tirer le meilleur de chaque employé pour l'avancement de l'institution. Elle permet de gérer les nombreux domaines intervenant à tous les stades de la vie des employés.

Un salarié recruté et intégré demeurera dans l'institution pour une période plus ou moins longue<sup>92</sup>. Aussi, pour une réussite optimale de chaque section et afin de jouir de l'efficacité et l'efficience de chaque acteur dans l'exécution du programme, il requiert d'une bonne gestion du personnel qui doit être élaborée dans le cadre d'une gestion prévisionnelle efficace.

Les dispositions du présent chapitre viennent en complément des dispositions des règlements intérieurs établis par l'administration du Groupe de Support Contre le Cancer.

<sup>92</sup> Peretti, Jean Marie, Gestion des Ressources Humaines, 6e Edition, Paris, Jan 1995, p. 31.

## *1.1. Recrutement*

[Retour à la table des matières](#)

Le recrutement du personnel doit se faire dans le respect des dispositions de la législation haïtienne et les règlements en vigueur au sein du GSCC. La procédure de recrutement comprend 5 étapes :

1. Préparation et approbation des termes de références
2. Préparation et lancement de l'avis d'appel de candidature
3. Sélection des candidats
4. Recrutement du personnel
5. Classement des dossiers individuels du personnel

### *1.1.1. Préparation et approbation des termes de références*

Dans le cas d'un nouveau recrutement, l'établissement des termes de référence d'un poste est fait par le directeur exécutif et approuvé par les membres du Comité Exécutif et visé par le président. Le secrétaire /assistant du directeur tient un répertoire des termes de référence de chaque poste existant au sein du GSCC.

### *1.1.2. Préparation et lancement de l'avis d'appel de candidature*

L'annonce pour le recrutement d'un personnel cadre peut se faire à travers les journaux, les demandes dans des universités ou à partir des candidatures par demandes spontanées reçues aux bureaux des entreprises. Le recrutement d'un personnel d'appui peut se faire à partir des candidatures par demandes spontanées reçues aux bureaux des entreprises ou à travers des demandes au près des universités. Pour cela, le nombre minimal de candidatures sélectionnées pour effectuer les tests doit être égal à trois par poste à pourvoir.

Une note de service émanant du Directeur Exécutif (DE) peut apporter des modifications à ces dispositions.

### *1.1.3. Sélection des candidats*

La sélection d'un personnel cadre doit être faite à partir de test et d'interview. L'évaluation des candidats se fera sur la base de dossiers de candidatures comprenant :

- Une lettre de motivation ;
- Un curriculum vitae détaillé, paraphé et signé auquel sont annexées les attestations dûment certifiées des expériences acquises ;
- Une copie certifiée des diplômes obtenus.

La sélection de personnel d'appui peut se faire par interview simplement, mais peut éventuellement être accompagnée d'un test technique. L'évaluation des candidats se fera sur la base de dossiers de candidatures comprenant :

- lettre de motivation ;
- curriculum vitae.

#### *1.1.3.1. Tests*

Les tests écrits et techniques doivent faire apparaître la capacité technique relativement aux exigences du poste.

#### *1.1.3.2. Interviews*

Les interviews doivent être dirigées par le directeur exécutif et/ou un des membres du Comité Exécutif. Elles doivent ressortir une confirmation de la capacité technique, la personnalité, les connaissances générales et les prétentions du candidat.

### *1.1.3.3. Organisations des tests*

La conception des sujets, la correction et la conduite des interviews incombent au Directeur Exécutif (DE) qui peut, à cet effet, se faire assister par un membre du Comité ou le Chef de Service concerné, ou par un consultant spécialisé. Le DE peut déléguer ces tâches à ces personnes. L'organisation matérielle et technique des différents tests incombe à l'assistant du directeur ou du secrétaire.

### *1.1.4. Résultat du recrutement*

L'exécution de la procédure de sélection et les résultats de cette sélection doivent faire l'objet d'une note ou d'un Procès verbal (PV) signé par les différents responsables de cette sélection et présenté au président. La note ou le PV comprend le rapport du Comité de Recrutement et le dossier des candidats recrutés en les classant par ordre de mérite. Seul le président peut approuver le choix final du recruté. Cette approbation finale peut être déléguée au Directeur Exécutif dans le cas d'un personnel d'appui.

#### *1.1.4.1. Recrutement du personnel*

Le choix de la personne à recruter doit être communiqué à l'assistant directeur ou à la secrétaire, qui a la charge de notifier et de convoquer cette personne.

Un contrat de travail à durée déterminée ou indéterminée doit être préparé en deux copies et signé par les deux parties prenantes (Employeur/Employé).

Toute personne recrutée doit faire un essai dont la durée est d'un à trois mois selon le profil et selon le poste occupé.

### *1.1.5. Classement des dossiers individuels du personnel*

Le secrétaire ou l'assistant du DE doit tenir un dossier personnel de chaque employé contenant :

- dossier de candidature (lettre de motivation, CV, Diplômes et attestation de travail) ;
- contrat de travail dûment signé ;
- fiche des éléments du salaire pour l'employé ;
- pièces et photo d'identité ;
- toutes décisions administratives concernant cette personne.

Une fiche personnelle de chaque employé doit être remplie et classée dans le dossier (voir annexe)

## *1.2. Embauche et Contrat*

[Retour à la table des matières](#)

La rémunération de la personne recrutée se fera selon la grille salariale en vigueur dans l'institution. Une note de service émanant du président peut apporter des modifications à ces dispositions.

### *1.2.1. Prise de service*

L'entrée en fonction effective de la personne recrutée fait l'objet d'établissement d'un contrat de travail et d'une attestation de prise de service signée par le Directeur. Le Directeur Exécutif présentera l'employé recruté aux autres employés, il le fera prendre connaissance des règlements intérieurs et des procédures en vigueur aux entreprises. Une copie de la description de tâches doit être remise à l'employé.

### *1.2.2. Contrat de travail et dossier du personnel*

Tout recrutement doit faire l'objet de la signature d'un contrat de travail signé par le président et la personne engagée, à la date de prise de service. Ce contrat est établi en deux (2) exemplaires originaux dont un (1) exemplaire pour l'employé, un (1) exemplaire pour le directeur (DE) qui sera classé dans le dossier de la personne recrutée. La personne engagée doit fournir les pièces que voici :

- certificat bonne vie et mœurs ;
- contrat de travail dûment signé ;
- formulaire d'embauche dûment rempli.

## *1.3. Résumé des Descriptions de Tâches*

[Retour à la table des matières](#)

Lors de prise de fonction de la personne recrutée, une description de ses principales tâches doit lui être remise tout en insistant sur les responsabilités qu'incombe le poste.

### *1.3.1. Rôle du Directeur Exécutif*

Il est chargé de :

- coordonner la recherche de financement des programmes et projets ;
- coordonner la gestion administrative, financière et technique de l'ONG ;
- développer et faciliter un procédé actif de planification ;
- développer les buts et les objectifs du groupe tels que définis
- coordonner la représentation de l'entreprise auprès des autres institutions.

Lorsque le directeur est empêché ou en mission, ce dernier désignera par arrêté son intérimaire. Ledit arrêté précise le champ d'action de l'intérimaire.

### *1.3.2. Rôle du Responsable Administratif et Financier*

La fonction du Responsable Administratif et Financier est d'organiser et de veiller à la gestion aussi bien administrative que financière de l'ONG. Il assure l'intérim du Directeur Exécutif en cas d'absence de celui-ci.

### *1.3.3. Le Comptable*

Sa fonction est d'assurer la gestion comptable de la direction exécutive de l'Institution. Il est l'intérimaire du Responsable Administratif et Financier spécifiquement pour le traitement des affaires financières et comptables courantes en cas d'absence de celui-ci.

### *1.3.4. Le rôle du Chargé de Programme*

Il a pour fonction d'assurer la conception, la programmation et la planification des projets. Il assure l'intérim du Chargé de Suivi-Evaluation dans la gestion courante des affaires de l'ONG. Il assure l'intérim du Responsable Administratif et Financier dans la gestion des affaires de l'ONG sauf dans les affaires financières et comptables.

### *1.3.5. Le rôle du Chargé de Suivi-Evaluation*

Il a pour fonction d'assurer le suivi et l'évaluation de toutes les activités techniques, la conception, la programmation et la planification des projets. Son intérim est assuré par le Chef du Département des Etudes, de la Formation et de la Recherche.

### *1.3.6. Le rôle du Coordonnateur d'antenne*

Le Coordonnateur d'antenne a pour fonction d'assurer la coordination administrative et financière de l'antenne, la coordination de toutes les activités réalisées dans le rayon de l'antenne, la sensibilisation et l'information sur les objectifs. Il prépare des rapports circonstanciés sur les activités et projets réalisés dans son aire de supervision et de couverture.

### *1.3.7. Le rôle des animateurs-Formateurs*

Les animateurs-Formateurs ont pour fonction d'assurer l'exécution des projets sur le terrain et l'auto-promotion communautaire. Ils ont l'obligation d'entretenir de bonnes relations avec les populations à la base. Leurs actions sont mentionnées dans un rapport mensuel spécifié valablement rédigé et en utilisant des indicateurs appropriés qui indiquent les niveaux de résultats atteints. Par ailleurs, des propositions sont faites à la lumière des données du terrain et/ ou des circonstances spécifiques.

### *1.3.8. Le secrétaire*

Il est chargé de la saisie, de l'archivage, de l'enregistrement des courriers et donc de la gestion du "classeur arrivé" et du "classeur départ". Il centralise les documents de l'ONG et organise le secrétariat pour que celui-ci soit suffisamment opérationnel. Il est également chargé de la transmission des documents, des contacts téléphoniques standards et gère le livre journal de l'ONG. Il prépare une synthèse des activités au regard des données disponibles.

### *1.3.9. Le messenger*

Il assure la distribution des courriers internes et externes.

Veillez trouver en annexe une description complète des tâches et responsabilités assignées aux différents postes liés aux activités de l'entreprise.

## *1.4. Paie*

[Retour à la table des matières](#)

La paie est effectuée par la comptabilité pour tout l'ensemble du personnel de l'entreprise par chèque. Un dossier PAIE est tenu distinctement pour chaque mois pour chaque employé. Le payroll et l'émission de chèque pour le paiement doit être préparé par l'assistant du comptable ou le comptable et visé par le Directeur Exécutif pour la préparation du chèque. L'employé doit signer l'émission à la réception de son chèque.

Le virement bancaire peut être aussi utilisé comme moyen de paiement des salaires, néanmoins une note de demande de transfert qui sera signée par les personnes signataires des comptes, et répond aux procédures de déboursement utilisées par l'entreprise

### *1.4.1. Salaires*

Les salaires sont fixés en fonction de la politique et de la grille salariale approuvées par le Comité de Direction et confirmée par le Comité de Gestion ou le membre délégué par le Comité.

Le salaire de l'employé lui est versé le 15 et le 30 de chaque mois par chèque ou par virement (si utilisé) déduction faite des taxes légales mises à sa charge : Impôt sur le revenu (IR), Contributions au fonds de gestion et de développement des collectivités territoriales (CFGDTC), Caisse d'Assistance Sociale (CAS), Fonds d'Urgence (FDU), Office National d'assurance vieillesse (ONA), avances et autres retenues auxquelles il est assujetti.

## *1.4.2. Établissement des salaires*

Les états de salaires sont préparés par la comptabilité et approuvés par le Directeur Exécutif. Ils doivent tenir compte de tous les éléments entrant dans l'établissement des salaires (retenues à la source, avances et autres retenues à effectuer). Le paiement se fait le 15 et le 30 de chaque mois. Les retenues sont effectives sur la 2<sup>e</sup> quinzaine. Sur la base de grille de salaires en vigueur et des éléments fournis par chaque Direction, le comptable établit les états de salaires.

### *1.4.3. Vérification et signature*

Le comptable présente les états de salaires au DE pour vérification et approbation par sa signature.

Ce dernier vérifie l'exactitude des données contenues dans les états établis. Il doit :

- s'assurer que toutes les retenues devant être opérées l'ont été effectivement ;
- S'assurer que toute les avances sur salaire et tous les prêts devant faire l'objet de retenus l'ont effectivement été dans le respect des quotités saisissables ;
- vérifier l'exactitude des opérations arithmétiques ;
- Approuver les éléments variables de la paie et notifier les corrections éventuelles s'il ya lieu à l'Assistant administratif et/ou comptable.

### *1.4.5. Moyen de paiement*

Tous les paiements doivent être effectués par chèque. Afin d'accélérer l'exécution de la paie, une fois que le DE approuve les états de salaires, le comptable établit les chèques correspondant aux salaires individuels.

Une note de service émanant de la Direction Générale (DG) peut apporter des modifications à ces dispositions.

#### *1.4.6. Vérification et signature des moyens de paiement*

Le comptable présente les émissions (états de salaire individuels) et les chèques aux membres signataires pour vérification et signature des chèques. Deux (2) signatures sont obligatoires pour la validité d'un chèque. Les membres signataires vérifient l'exactitude et l'exhaustivité des émissions (états de salaire individuels) et les chèques et s'assurent que :

- tous les éléments variables ont été effectivement pris en compte ;
- les états de paie, les émissions de chèque et les chèques sont correctement établis ;
- les opérations arithmétiques sont exactes ;
- Il notifie les corrections éventuelles s'il ya lieu à l'Assistant administratif et/ou comptable ou approuve par sa signature en signant les chèques.

#### *1.4.7. Paiements*

- Les chèques dûment signés doivent être photocopié au verso de l'émission de chèque et remis au bénéficiaire après avoir signé.
- Seul le paiement du petit personnel se fait en espèces et provient du fonds de la petite caisse (PC). Il se fait en principe le dernier jour ouvrable du mois.

#### *1.4.8. Enregistrement de la paie*

L'assistant ou le comptable effectue la saisie des éléments de paie dans le logiciel de comptabilité qu'utilise l'entreprise.

### *1.4.9. Heures supplémentaires*

En application de l'article 01 du Règlement intérieur, une organisation générale du travail est appliquée pour le personnel. Les modifications de cette organisation ne doivent pas entraîner une augmentation des heures du travail sauf dans les cas cités par cet article. Toute heure travaillée en dehors de cette organisation, sur la demande de son supérieur hiérarchique ou du DE, donne droit à une heure supplémentaire et fera l'objet d'une considération envers l'employé.

Une note de service émanant de la DG peut apporter des modifications à ces dispositions.

#### *1.4.9.1. Exécution des Heures Supplémentaires*

Avant l'exécution des heures supplémentaires, l'employé doit :

- remplir la fiche d'exécution HS ;
- le faire viser par son supérieur hiérarchique ;
- la présenter pour signature au Directeur ;
- la remettre à la comptabilité pour suivi.

#### *1.4.9.2. Suivi des HS*

Le comptable ou son assistant doit tenir un dossier des HS du mois en cours dans lequel est versée toute fiche d'exécution des HS approuvées par le Directeur.

### *1.4.9.3. Enregistrement des HS pour la paie*

Avant l'établissement de la paie, l'assistant comptable ou le comptable établit un tableau récapitulatif des HS sur la base des fiches en sa possession. Le tableau doit être signé par le DE.

L'assistant comptable tiendra compte des HS pour chaque employé lors de l'établissement des états de salaire. Cet état est transmis aux signataires avec les autres éléments de salaires.

Après établissement de la paie, le dossier des HS du mois en cours est fermé. Un autre dossier est ouvert couvrant le mois entre la date de l'établissement de l'état et la date de la paie suivante.

### *1.4.10. Avance sur salaires*

Les principes et procédures concernant les avances sur salaires sont régis par note de service.

## *1.5. Polices d'assurances*

[Retour à la table des matières](#)

Les polices d'assurance santé sont souscrites par le Directeur Exécutif (DE). La souscription d'une police d'assurances santé doit être de la propre volonté de l'employé. Pour matérialiser cette volonté, le DE établit et envoie une note à la personne pour laquelle l'assurance est souscrite, lui expliquant :

- les limites de la couverture ;
- les modalités de remboursement de dépenses ;

La note est envoyée en 2 exemplaires dont le 2ème doit être signé avec la mention « Lu et approuvé » par la personne et retournée DE. Le DE ou son assistant classe les notes d'acceptation au même titre que les polices d'assurances. Le paiement des primes d'assurance santé de

chaque personne assurée est payé par l'employé et son employeur selon les clauses définies à cet effet.

### *1.5.1. Hospitalisation*

Les principes et modalités de prise en charge des frais d'hospitalisation suivent les dispositions prises par le Comité de Gestion de l'entreprise concernant les frais y afférents. Le pourcentage de participation de l'entreprise reste à la discrétion de l'Administration.

Une note de service émanant de la DG peut apporter des modifications à ces dispositions.

### *1.5.2. Cotisation des employés*

L'affiliation à l'assurance santé fait l'objet d'une retenue réglementaire sur salaire de la part de l'employé.

## *1.6. Absences et Congés*

[Retour à la table des matières](#)

Toute absence autre que pour motif de service doit être motivée. Toutes les absences, quelle qu'en soit la nature et le motif doivent être inscrites dans une fiche d'absence individuelle, tenue par l'assistant du Directeur Exécutif, suivant le modèle en annexe.

### *1.6.1. Absence pour maladie*

Toute absence pour maladie doit être justifiée par une ordonnance de médecin ou un certificat médical prescrivant soit :

- un repos médical ;
- un traitement nécessitant une absence du lieu de travail.

### *1.6.2. Permission*

Les permissions doivent faire l'objet d'une demande préalable auprès du supérieur hiérarchique, suivant l'imprimé en annexe. Les demandes de permissions sont à établir au moins dans la demi-journée qui précède le début de la permission.

### *1.6.3. Congés annuels*

Les congés annuels <sup>93</sup> constituent le repos obligatoire et nécessaire à l'employé. Après une année de travail révolue, l'obligation est faite à l'employé de disposer de son congé annuel qui est de 15 jours. Le report de congé d'une année à l'autre, n'est pas autorisé,

Les congés doivent être demandés suivants le même imprimé ci-dessus :

- Les demandes de congés doivent être établies au moins deux semaines avant le début du congé demandé.
- Les congés annuels doivent être planifiés. A cet effet, un planning de congé est établi, tenant compte des charges de travail durant l'année.
- Le congé pris d'un seul tenant est limité à 15 jours calendaires et n'est pas cumulatif.

#### *1.6.3.1. Planning de congé*

Le planning de congé est établi suivant les modalités suivantes :

- chaque personne soumet à son supérieur hiérarchique les dates auxquelles elle compte prendre ses congés,

<sup>93</sup> Salès, Jean-Frédéric, Code du Travail de la République d'Haïti, P-au-P, 1982, Art 123 p.78.

- le supérieur hiérarchique discute avec elle des éventuelles remarques sur ces dates, en considération des charges de travail et l'organisation du service et modifie de commun accord les dates si besoin,
- le Chef de service établit le planning de congé de son service et le soumet au Directeur,
- le Directeur discute avec le Chef de service des éventuelles modifications à apporter au planning du service.
- Le Directeur fait établir le planning de congé définitif de tous les services, le signe et le transmet au Comité de Gestion.
- Le Comité de Gestion approuve le planning de congé définitif et le renvoie au DE.

Le planning approuvé pour fin d'information de chaque service concerné et sert de base au déroulement des congés. Le DE doit suivre de près le respect de ce planning de congé. Les écarts par rapport aux dates prévues dans le planning ne doivent en aucun cas dépasser 2 semaines, sauf les besoins de service.

Aucun changement de date de prise de congé ne doit conduire à l'absence simultanée de tous les membres du service. Il est demandé à tout personnel partant en congé de bien vouloir soumettre, avant son départ, l'état d'avancement de ses tâches, ce en vue d'assurer la continuité des travaux en cours dans son département.

#### *1.6.4. Congé de Maternité*

Aussitôt son état de grossesse confirmé, l'employée est tenue d'en avertir son supérieur hiérarchique ou le Directeur Exécutif au moyen d'un certificat médical signé par son médecin. Elle aura droit à quarante cinq (45) jours consécutifs rémunérés qui peuvent être répartis avant et/ou après l'accouchement, sauf accord écrit du Médecin. Le congé de Maternité<sup>94</sup> peut être cumulé avec le congé annuel.

<sup>94</sup> Salès, Jean-Frédéric, Code du Travail de la République d'Haïti, P-au-P, 1982, Art 320 p.137.

### *1.6.5. Congé de Paternité*

Les Collaborateurs de sexe masculin bénéficient de trois (3) jours ouvrables de congé de Paternité à la suite de l'accouchement de leurs conjointes.

### *1.6.6. Congés spéciaux*

Des congés spéciaux peuvent être accordés aux travailleurs, surtout en cas de décès dans la famille immédiate (père, mère, enfant, conjoint, frère, sœur).

La durée de ce congé ne peut, en aucun cas, excéder trois (3) jours ouvrables. Ce congé sera pris au moment où l'évènement survient.

### *1.6.7. Mise en Disponibilité ou Congé sans solde à la demande de l'employé*

Une mise en disponibilité ou un congé sans solde peut être accordé à tout Collaborateur qui aura fourni trois (3) années de service continu et qui en aura fait la demande. La durée de cette mise en disponibilité ou de ce congé sans solde devra être définie par l'employé et la Direction Exécutive et ne devra jamais excéder six (6) mois consécutifs.

Une note de service émanant de la DG peut apporter des modifications à ces dispositions.

## *1.7. Déplacements et Missions*

[Retour à la table des matières](#)

L'employé peut être appelé à travailler à l'extérieur afin d'exécuter des activités prévues dans le Plan de travail annuel. De ce fait tout déplacement pour de l'entreprise.

Une note de provisions sur la base des éléments constitutifs des dépenses est établie pour chaque mission et par employé. Avant tout décaissement, cette note doit être présentée auprès du Directeur pour approbation. Les provisions de dépenses des frais de missions couvrent :

- frais de déplacement (terrestre, aérien ou maritime) ;
- frais pour l'achat de carburant pour des missions à l'intérieur du pays ;
- frais d'Hébergement ;
- frais de nourriture ;
- frais de représentation pour des missions à l'extérieur du pays.

Ces frais doivent être supportés par des pièces justificatives.

L'ordre de mission doit être rédigé en 2 exemplaires. La nature, le motif, la durée, et les lieux doivent être indiqués dans cet ordre de mission dont l'original sera remis à l'intéressé, le second exemplaire conservé par le Service Administratif. (Voir annexe)

### *1.7.1. Provisions de mission*

La provision de mission est payée à 100% et payable en chèque ou en virement (si adopté) suivant la procédure de décaissement. Après le décompte final des dépenses :

- la différence doit être versée au missionnaire ;
- ou le reliquat sera remboursé par le missionnaire.

Le règlement du solde à payer sur l'Ordre de Mission est effectué suivant la procédure de décaissement après que le décompte soit approuvé par le Directeur Exécutif servant des pièces justificatives. Aucun paiement de frais de mission n'est accordé à un agent si les frais préalablement perçus n'ont pas été justifiés par accomplissement effectif de la mission et le dépôt du rapport de mission.

### *1.7.2. Après la mission*

Au retour de mission, l'employé doit faire un rapport de dépense en utilisant le formulaire standard prévu à cet effet. Il y annexe ensuite les pièces justificatives requises puis transmet le tout au service de la comptabilité, qui revoit et approuve le rapport de dépense, vérifie l'avance que l'employé a reçue pour cette mission. Le comptable envoie ensuite le formulaire auprès du Directeur pour accord, qui approuvera le rapport par sa signature.

Le rapport de mission muni des pièces décrites est à présenter par le missionnaire au plus tard 5 jours après le retour de mission.

## *1.8. Ruptures du contrat et sanctions*

### *1.8.1. Démission*

[Retour à la table des matières](#)

La démission est une décision volontaire, prise par le Collaborateur, de mettre fin à ses services. Toutefois, le Code du Travail prévoit une période de préavis<sup>95</sup> qui doit être accordée à l'Employeur, suivant l'échelle suivante :

- de trois (3) mois à un (1) an de service : 15 jours
- de un (1) à trois (3) ans de service : 1 mois
- de trois (3) à six (6) ans de service : 2 mois
- de six (6) à dix (10) ans de service : 3 mois
- à partir de dix (10) ans de service : 4 mois

Avant tout départ de l'employé démissionnaire, il sera invité à une entrevue afin de fournir les raisons de sa démission et les effets de cette démission sur ses prestations.

<sup>95</sup> Ibid, art 45 p.46.

### *1.8.2. Licenciement*

Le licenciement est toute décision prise par l'administration de l'entreprise afin de mettre fin à un contrat avant son terme ou de mettre fin aux services d'un employé.

#### *1.8.2.1. Licenciement sans préavis*

Toute violation grave aux présents règlements internes ou tout cas de vol, de fraude, de désobéissance volontaire entraînent le licenciement sans préavis.

#### *1.8.2.2. Licenciement avec préavis*

Si il n'a pas eu de cas de vol, de fraude, de désobéissance volontaire ou de violation flagrante des règlements internes et que l'employeur décide de mettre fin aux services d'un employé, le Code du Travail (Art 45) prévoit une période de préavis qui doit être accordée à l'employé, suivant l'échelle suivante :

- de trois (3) mois à un (1) an de service : 15 jours
- de un (1) à trois (3) ans de service : 1 mois
- de trois (3) à six (6) ans de service : 2 mois
- de six (6) à dix (10) ans de service : 3 mois
- à partir de dix (10) ans de service : 4 mois

#### *1.8.2.3. Prestations légales*

En cas de licenciement immédiat, l'employeur est tenu de respecter les prestations légales prévues par l'article 46 du code du travail sauf dans le cas du point 8.2.1 du présent manuel.

#### *1.8.2.4. Sanctions et rupture de contrat*

Les sanctions au personnel sont régies par la loi en vigueur. Le renouvellement et la rupture du contrat sont régis par les articles 2, 13 et 14 du contrat de travail ainsi que des dispositions du code de travail en vigueur. Toutes les dispositions prises dans ces cas doivent être conformes à la législation en vigueur.

### *1.9. Évaluation du personnel*

[Retour à la table des matières](#)

Cette évaluation est effectuée aux échéances suivantes :

- à la fin de la période d'essai et, éventuellement, à la fin de chaque exercice pour le personnel d'appui ;
- à chaque expiration du contrat de consultant pour le personnel cadre.

Il y a 2 objectifs relatifs à l'évaluation du personnel :

- connaître les résultats de l'employé dans l'accomplissement de ses tâches ;
- connaître les besoins de formation pouvant rendre chaque employé plus efficace dans l'accomplissement de ses tâches.

Une fiche d'évaluation pour chaque employé sera rédigée par le responsable des Ressources Humaines ou le Comité d'évaluation.

#### *1.9.1. Critères d'évaluation*

L'employé peut être évalué selon les critères suivants :

- performance dans la réalisation de ses tâches principales ;

- délai d'exécution des travaux ;
- habilité à recevoir les malades ;
- appui donné à l'administration ;
- respect des règlements et de la politique du groupe ;
- respect des délais et des échéances ;
- faculté de discernement dans l'analyse d'un problème ;
- aptitude à proposer des solutions adaptées aux problèmes rencontrés dans l'accomplissement d'un travail ;
- esprit de collaboration avec les collègues ;
- respect de l'éthique professionnelle et de l'intégrité dans l'exercice de sa fonction.

### *1.9.2. Résultats du travail*

Après l'évaluation, les résultats seront transmis au Directeur Exécutif (DE), sous cachet confidentiel, qui donne son avis et décide du changement éventuel à apporter à la situation de l'employé, après consultation auprès du Comité de Gestion. Si les objectifs sont atteints et le résultat est satisfaisant, la performance de l'employé doit être reconnue par des félicitations et des mots d'encouragement voire même des primes si possible. En revanche, si le résultat n'est pas satisfaisant, il faut en rechercher la cause en organisant une entrevue avec l'employé.

L'assistant DE établit les lettres de notification de ces résultats et changement à chaque intéressé, les transmet au DE sous plis fermés et confidentiels pour information et transmission aux intéressés. Les modalités d'exécution de cette évaluation seront précisées par note de service du DE ou du Comité de Gestion. Les rapports d'évaluation ne peuvent, en aucun cas, être considérés ou utilisés comme instruments disciplinaires.

## Section 2

# PROCÉDURES ADMINISTRATIVES - GESTION DE L'ORGANISATION

### *2.1. Courriers Administratifs*

[Retour à la table des matières](#)

La gestion des courriers administratifs est assurée par la secrétaire ou la réceptionniste. Elle enregistre tous les courriers dans le cahier destiné à cet effet en leur attribuant un numéro d'arrivée par ordre chronologique et les distribue aux destinataires. Il s'agit des courriers mettant l'administration de l'entreprise en relation avec ses partenaires, ses collaborateurs et les autres organismes publics ou privés (banques, fournisseurs, instances étatiques...) ainsi que les correspondances internes.

Tous les documents (courriers) informatiques seront conservés et classés sur l'ordinateur de la secrétaire ou la personne concernée, qui doit effectuer des sauvegardes sur un support externe.

**Tab 1 : Modèle tableau d'enregistrement des courriers**

| Date | # | Nature du courrier                | Destinataires | Transféré le | Signature/receveur |
|------|---|-----------------------------------|---------------|--------------|--------------------|
|      |   | Facture                           | Comptabilité  |              |                    |
|      |   | Devis, pro-forma                  | Directeur     |              |                    |
|      |   | Relevés des comptes bancaires     | Comptabilité  |              |                    |
|      |   | Courrier reçus du personnel       | Directeur     |              |                    |
|      |   | Offres de services et de produits |               |              |                    |
|      |   |                                   |               |              |                    |
|      |   |                                   |               |              |                    |

### *2.1.1. Transmission de documents*

Toute transmission de document doit faire l'objet de décharge :

- sur cahier de transmission pour les plis ordinaires, fermés ou non et notamment pour les plis confidentiels ;
- Sur copie de document à transmettre ou de lettre d'accompagnement pour les documents qui font partie d'un dossier dont la constitution est obligatoire ;
- Sur cahier de transmission interne ou double de bordereau d'envoi pour les transmissions inter-services ou inter-directions.

Les décharges sont classées de façon à permettre de retrouver à tout moment la trace d'un document. Tout document confidentiel doit être

transmis sous pli fermé au nom personnel du destinataire et avec la mention « CONFIDENTIEL ».

Les plis confidentiels ne doivent en aucun cas être ouverts par une personne autre que le destinataire. De ce fait, tout pli confidentiel adressé au Directeur doit être remis directement au Directeur. Tous les documents sur le personnel (contrat, salaires ou autres) doivent être transmis sous plis confidentiels.

## *2.2. Classement des documents*

### *2.2.1. Lieu de classement*

[Retour à la table des matières](#)

Les documents sont classés par section c'est à dire que :

- Tous les originaux de documents concernant le secrétariat et les dossiers des patients sont classés au niveau du Secrétariat de Direction.
- Tous les documents comptables et les documents sur le personnel et les membres adhérents sont classés respectivement au niveau de la comptabilité et de la direction de Ressources Humaines.

### *2.2.2. Mode de classement*

Les documents sont classés :

- par dossier projet pour les projets,
- par ordre numérique et par types de traitements pour les dossiers des patients,
- par ordre chronologique pour les courriers : « départ »,
- par nature de document (contenu ou expéditeur pour les courriers « arrivée »),
- par dossier des activités pour les activités,

- par ordre numérique pour les : chèques émis, facture etc....

Chaque service peut aussi avoir son propre classement. Le classement doit être organisé et appliqué par tous les membres du service de façon à permettre à chaque membre du service de retrouver un document en l'absence du premier responsable de ce document.

### *2.2.3. Période de classement*

- les documents en cours sont classés sur étagères,
- les documents de l'exercice précédent sont classés dans les tiroirs,
- les documents des exercices antérieurs ou trop volumineux de l'exercice précédent sont classés aux archives.

### *2.2.4. Archives*

La localisation des archives est décidée par chaque Directeur qui doit être le seul détenteur des clés des archives. L'accès aux archives doit être interdit sans autorisations du directeur qui est le responsable des archives.

## *2.3. Gestion des correspondances*

### *2.3.1. Correspondances externes*

[Retour à la table des matières](#)

Toute correspondance doit être faite sur papier en-tête de l'entreprise avec le logo. L'entête doit être la même pour toutes les formes de correspondance.

Toute correspondance externe peut être signée par : le président, le vice-président ou le Directeur, tout dépend de la nature de la correspondance, sauf délégation de signature d'un des signataires à un

membre du Comité Exécutif, et doit comporter le sceaux de l'entreprise.

Il est demandé à chaque section de garder un accusé de réception de toute correspondance et qui doit être classée par ordre chronologique

Toute correspondance doit comporter une référence conformément aux principes de codification. Cette référence est fournie par le secrétariat de direction.

### *2.3.2. Correspondances internes*

Les correspondances internes incluent tout document produit par l'entreprise et qui se transmet entre Directions, Services ou individus : note, mémo, procès verbal, rapport, compte-rendu...

Toutes les correspondances internes doivent être signées par le responsable de la Direction émettrice tout en gardant un accusé de réception signé par le destinataire.

## *2.4. Traitement de données*

[Retour à la table des matières](#)

Le traitement de données informatiques pour chaque service est assuré par lui-même (saisie, contrôle, édition, états,...).

Les sauvegardes des données et le classement des CD, DVD ou jump drive (cle USB) de sauvegarde sont faits suivant l'ordre de classement établi par l'entreprise.

Pour les données nécessitant une consolidation au niveau de la Direction Générale (comptabilité, suivi de projet, promotion...), une clé USB ou un hard disk externe est remis à chaque responsable pour la sauvegarde des données informatiques.

Suivant la demande du DE ou du Comité de Gestion les supports contenant les données valides nécessaires lui sera transmis périodiquement.

Le Service Système d'Information Suivi-Evaluation est le responsable de contrôle de sauvegarde des données. La saisie doit être faite en temps réel.

## Section 3

# PROCÉDURES ADMINISTRATIVES

## - GESTION DU CADRE INTERNE

### *3.1. Assurance*

Une police d'assurance doit être contractée par l'entreprise sur tous ses biens pour couvrir les risques suivants : incendie (bâtiments et contenus) – vol- dégâts des eaux- risque sur les voitures. Les polices d'assurances sont contractées par la Direction Générale.

### *3.2. Sécurité - Responsabilité*

[Retour à la table des matières](#)

Le directeur est responsable de l'organisation de la sécurité du local et des matériels appartenant à l'organisation. A cet effet, il doit prendre toutes les dispositions pour :

- mettre disponible en cas d'urgence des matériels de lutte contre l'incendie ;
- renforcer la fermeture des locaux ;
- organiser le service de surveillance ;
- éviter les incidents pouvant causer des incendies.

De ce fait, il est demandé à la dernière personne laissant le bâtiment de vérifier toutes les portes et les fenêtres, d'éteindre les ampoules, les climatiseurs, les ventilateurs etc...

### *3.3. Hygiène - Responsabilité*

[Retour à la table des matières](#)

Le secrétaire est le responsable de la bonne tenue de l'hygiène. À cet effet, il doit mettre à la disposition des femmes de ménage tous les matériels et fournitures nécessaires aux divers nettoyages.

#### *3.3.1. Organisation pour le maintien de l'hygiène*

Les travaux de nettoyage ne doivent pas gêner les gens qui travaillent. Les femmes de ménage sont donc tenues de nettoyer les bureaux avant l'entrée. Elles doivent prendre leur service au moins une heure avant l'ouverture des bureaux, sauf cas de nécessité pour la bonne gestion des clés. Les bureaux doivent être tenus propres en permanence. Les femmes de ménage veillent donc à la propreté de toutes les salles, les meubles et les toilettes. Elles doivent être assistées si le matériel à nettoyer est délicat (cas des ordinateurs).

### *3.4. Règlements Intérieurs*

Conformément aux dispositions prescrites dans la législation haïtienne, le règlement de gestion des travailleurs prévu par l'art 397 du code du travail haïtien, un manuel de règlement intérieur de l'organisation se trouve en annexe du présent document.

## Section 4

# PROCÉDURES ADMINISTRATIVES - GESTION DES MATÉRIELS

### *4.1. Entretien du matériel et de l'équipement*

[Retour à la table des matières](#)

Les matériels et les équipements de l'institution sont soumis obligatoirement à un entretien et une maintenance régulière.

### *4.2. Gestion matériel informatique*

Il est demandé aux utilisateurs de signaler toutes difficultés rencontrées à son supérieur. Un agent sera contacté pour une maintenance du matériel et du réseau ou un spécialiste pour les problèmes qui nécessitent le recours à des prestataires externes.

### *4.3. Gestion du parc automobile*

Les objectifs de cette procédure est d'assurer un contrôle succinct des bien de l'organisation et de veiller à leur bon usage et une utilisation efficace des matériels. Afin d'attendre ces objectifs des mesures doivent être mises en place :

- permettant une utilisation rationnelle des véhicules et du carburant ;
- visant à assurer une maintenance appropriée des véhicules ;
- ayant un système de registre permettant le suivi des coûts et la gestion du parc.

#### *4.3.1. Contrôle des véhicules*

L'auditeur interne ou le Directeur Exécutif procède à une vérification mensuelle des carnets de bord des véhicules.

Il devra :

- s'assurer que les véhicules font régulièrement l'objet d'un entretien qui tient compte du niveau d'utilisation de chaque véhicule.
- contrôler les fiches de maintenance des véhicules pour s'assurer de l'adéquation des enregistrements.

#### *4.3.2. Procédures de Gestion*

La tenue des carnets de bord pour les véhicules est un moyen efficace d'avoir le contrôle du matériel. Ainsi à la sortie, les conducteurs doivent remplir les carnets de bords du véhicule qui renseignent sur :

- l'identification du véhicule,
- le point de départ,
- la destination,
- le kilométrage au départ,
- le kilométrage à l'arrivée,
- la référence de l'ordre de mission,
- le nom du conducteur du véhicule,
- la signature du responsable.

Les carnets de bord doivent être remis à l'Assistant Administratif ou le secrétaire à la fin de la journée. (Voir Annexe)

#### *4.3.3. Responsabilité*

L'Assistant Administratif ou le Secrétaire est responsable du parc automobile et gère les carnets de bord, les clefs et l'opération de

maintenance des véhicules. Toutefois, seul le Directeur Exécutif peut donner l'autorisation de sortie d'un véhicule.

L'utilisation du véhicule pour faire des courses personnelles est interdite. En cas d'urgence, une autorisation expresse peut être sollicitée auprès du Directeur Exécutif (DE) qui analysera l'état de l'urgence avant la prise de toute décision. L'acceptation ou le refus de la demande reste à la discrétion du DE.

#### *4.3.4. Fiche d'entretien*

Pour chaque véhicule, le service administratif doit tenir la fiche d'entretien qui renseigne sur :

- le type de véhicule (immatriculation, éléments de la carte grise), son affectation,
- la date et la nature de la panne éventuelle ou de l'entretien courant,
- les pièces renouvelées,
- le montant de la réparation ou de l'entretien,
- le prestataire sollicité. (Voir Annexe)

#### *4.3.5. Assurance des immobilisations*

Une police d'assurance doit être souscrite pour toutes les immobilisations appartenant à l'entreprise, qui couvre les risques principaux que sont l'incendie, le vol, la responsabilité civile.

Le DE doit veiller à ce que toute nouvelle acquisition d'immobilisation soit couverte par une police d'assurance. Il doit aussi entreprendre une révision des contrats chaque fois que le risque couvert varie sensiblement.

Il convient donc que le DE procède à la correcte réévaluation des capitaux couverts par les assurances. Il doit également prendre les mesures nécessaires pour que les biens concernés par les polices d'assurance soient la propriété de l'entreprise et qu'ils existent effectivement.

## Section 5

# PROCÉDURES ADMINISTRATIVES - GESTION DES REUNIONS

[Retour à la table des matières](#)

Les réunions ont pour objectif d'assurer une plus grande concertation et une meilleure coordination, en vue d'éviter les dysfonctionnements et de favoriser une plus grande synergie entre les différents acteurs des programmes et des projets. Différents types de réunions peuvent être réalisées au cours de l'année.

### *5.1. Réunion du Comité Exécutif*

Les membres du Comité Exécutif se réunissent généralement chaque 2<sup>e</sup> mercredi du mois sur convocation du Directeur Exécutif (DE) pour discuter et coordonner les activités et régler les affaires en cours. Il peut, au besoin, être convoqué à tout autre moment par le DE ou si deux membres au moins en expriment le souhait pour des séances de travail nécessitant la présence de tous les responsables comme l'arbitrage budgétaire, les fundraising.

Chaque membre doit disposer des informations suffisantes sur les questions inscrites à l'ordre du jour par le DE et, dans la mesure du possible, d'un dossier.

Le secrétariat de la séance est assuré par la personne désignée par le Directeur Exécutif (DE). Il est établi un relevé de décisions signé du DE.

Le Comité Organisateur d'une activité quelconque peut toutefois à la proche de la date de l'événement se réunir chaque semaine pour suivi.

Les autres Comités : Gestion-Finance-Education-Marketing peuvent choisir de se réunir à n'importe quel moment selon l'exigence

du moment. Toutefois, il est recommandé qu'une réunion soit tenue au moins une fois par trimestre.

Les réunions d'ordre général avec tout le personnel peuvent être organisées sur convocation du Directeur Exécutif (DE). Elles sont présidées par le DE périodiquement tous les trois mois et traitent des dossiers en cours pour chaque activité. Elles ont pour objet de :

- faire le suivi du plan de travail ;
- discuter des problèmes rencontrés et les solutions à mettre en œuvre.

Au cours de ces réunions chaque participant est tenu de noter pour ses propres besoins les décisions et conclusions retenues.

Les réunions sont sanctionnées par un procès verbal (PV) établi dans les 24 heures par le secrétariat du Directeur Exécutif (DE) et envoyé pour approbation et signature à tous les participants. Une fois approuvé et signé, le PV de la réunion est soumis au DE qui le signe et le retourne au secrétariat pour diffusion utile et classement.

Tout problème ponctuel peut faire l'objet de réunion au sein d'un comité, un PV de réunion est également établi par la personne désignée à cet effet.

## *5.2. Réunion de coordination des Directions et des Comités*

[Retour à la table des matières](#)

Au sein de chaque direction et département, les responsables organisent des réunions de coordination, hebdomadaires. Le responsable est tenu d'informer le Directeur Exécutif (DE) de toutes décisions prises au cours de ces séances. Un Procès Verbal doit être dressé et envoyé au secrétariat du DE.

### *5.3. Assemblée générale*

Le membre du conseil d'administration se réunit chaque année en Assemblée Générale. Lors de la tenue de cette séance : les membres du conseil, le Directeur Exécutif (DE) et les différents Comités présenteront leur rapport de gestion de l'année précédente, leur plan de travail pour l'année en cours et les états financiers de l'organisation pour l'exercice terminé. Une note d'invitation doit être envoyée un mois à l'avance à tous les membres accompagnée de l'ordre du jour. Cette Assemblée est présidée par le président du Conseil d'Administration.

À la fin de la séance, les membres procéderont au vote de sanction, aux résolutions et approbation. Un procès verbal doit être rédigé, signé et envoyé aux membres dans le délai repartir par l'entreprise.

Le classement de ces documents suit la procédure de classement établi par le GSCC.

## **Section 6**

### **PROCÉDURES ADMINISTRATIVES**

#### **– GESTION DES ACHATS**

### *6.1. Généralités*

[Retour à la table des matières](#)

La fonction achat exige en général qu'un service spécialisé assure la gestion par le contact avec les fournisseurs dans le but de pourvoir aux besoins des services par des articles acquis aux meilleures conditions de : qualité, délai de livraison, prix et paiement.

Au niveau de l'administration de l'entreprise, c'est à l'Assistant Administratif ou le secrétaire qu'incombe cette tâche sous la supervision du Directeur Administratif ou du comptable. Cette tâche consiste à faire l'acquisition des biens et des fournitures nécessaires

pour le fonctionnement de l'institution dans un délai reparti tout en respectant les principes d'achat établis.

Toutefois, afin d'éviter la perte, le vol et le gaspillage, un contrôle succinct des stocks de matériels et de fournitures doit être mis en place par le Directeur Administratif ou le Directeur Exécutif.

Afin d'assurer une gestion efficace des achats, il est nécessaire de :

- les besoins de l'administration en temps utile ;
- trouver les fournisseurs ;
- passer les commandes et suivre leur exécution ;
- recevoir les commandes.

## *6.2. Règles d'achat*

[Retour à la table des matières](#)

La procédure d'acquisition de biens, de matériels et de fourniture peut se faire de deux manières :

1) Consultation de prix

2) Appel d'offres qui peut être national (AON) ou international (AOI)

Les achats des immobilisations doivent faire l'objet d'un appel d'offres (AO) autrement dit devant suivre la voie de la passation de marchés. Les achats par appel d'offres se feront conformément aux directives du code du commerce haïtien et des principes de passation de marchés ou d'appel d'offres en Haïti.

Les achats des matériels et fournitures de bureau se feront par la consultation de prix qui consiste à faire une comparaison de prix entre différents fournisseurs (minimum 3) tout en se basant sur les principes fondamentaux de l'achat :

- a) rapport qualité / prix
- b) délai de livraison
- c) fiabilité

## *6.2.1. Achat par la Consultation des Prix*

### *6.2.1.1. Achats des Biens et des Fournitures*

#### *6.2.1.1.1. Demande d'Achat*

Tout besoin d'achat doit faire l'objet d'un établissement d'une demande d'achat (D.A) auprès du Directeur Administrative ou du Directeur Exécutif de la part de l'utilisateur direct en remplissant la forme de demande d'achat se trouvant en annexe.

La Demande d'Achat doit faire ressortir les caractéristiques précises de l'achat demandé en définissant clairement la désignation, la quantité demandée et les spécifications des biens et services voulus. Elle doit être transférée à la comptabilité pour vérification et suivi.

Après avoir vérifié l'éligibilité de la demande d'achat, la comptabilité la retourne au Directeur Administrative ou du Directeur Exécutif pour autorisation d'achat ou de son refus par apposition de son visa.

Si la demande est agréée, elle est transmise à l'assistant administratif pour l'exécution de l'achat.

Si elle est refusée, elle est retournée au demandeur en précisant les raisons du refus.

S'il y a doute sur l'éligibilité et que l'achat ne peut pas attendre, demander l'avis du Directeur et, au besoin, confirmer auprès du Comité de Finance.

#### *6.2.1.1.2. Éligibilité de l'achat*

Un achat est éligible si et seulement si :

- il est effectué dans le cadre d'exécution des activités de l'entreprise ;
- il n'existe aucun moyen mis à disposition qui aurait pu permettre d'éviter cet achat ;

- il existe une rubrique et une ligne budgétaire prévue pour cette catégorie d'achat.

#### *6.2.1.1.3. Exécution de l'Achat*

Tout achat de matériels, de fournitures ou des consommables courants (fournitures de bureau, produits d'entretien et consommable informatique) doit faire l'objet d'une consultation de prix. Elle doit être faite sur trois fournisseurs au moins.

Tout achat du même bien ou service à un autre fournisseur ou à un prix différent ultérieurement doit être justifié par une nouvelle consultation de prix.

#### *6.2.1.1.4. Résultat*

Le Résultat de la consultation de prix qui servira comme base d'établissement de bon de commande devra faire l'objet de visa d'approbation par le DE. Le critère de choix principal doit être le prix le moins disant. Le choix est fait :

- par articles indiquant les fournisseurs susceptibles de répondre aux spécifications demandées
- par fournisseurs, avec tenue à jour des prix pratiqués et des relations antérieures.

#### *6.2.1.1.5. Bon de commande*

Un Bon de Commande (BC) doit être établi par l'Assistante Administrative / Secrétaire Administratif sur la base des résultats des consultations de prix ou, à défaut, sur la base des derniers prix utilisés pour le même achat. Les BC établis sont soumis au Directeur Exécutif pour signature avec comme pièces justificatives :

- la demande d'achat émanant du service concerné,
- la situation budgétaire établie, s'il y en a

- le résultat de consultation de prix.

Après signature, l'original est envoyé au fournisseur, avec le moyen de paiement utilisé. Les BC doivent être classés suivant les procédures de classement.

#### *6.2.1.1.6. Réception et vérification des commandes*

##### *a) Responsabilité*

La réception de biens livrés doit être faite par l'Assistante Administrative / Secrétaire Administratif. La vérification de l'exécution de la prestation de service incombe à l'Assistante Administrative / Secrétaire Administratif ou au service demandeur.

L'Assistante Administrative / Secrétaire Administratif ou le service demandeur matérialise le contrôle ainsi effectué par l'apposition de la mention « certifié service fait ». Toute livraison doit être accompagnée d'un Bon de Livraison (BL) mentionnant les spécifications du bien livré.

Pour toute livraison ou exécution conforme, un BL ou contrat de service (CS) est signé par le récepteur ou le contrôleur. Une copie du BL ou CS doit être gardée pour être jointe à la facture.

Pour le cas des fournitures ou de biens stockés, le BL sert de base à la transcription des entrées dans le cahier de suivi des mouvements de stocks (gestion des stocks), et sur les fiches et cahiers prévus si le bien doit être immobilisé (gestion des immobilisation).

##### *b) Vérification*

La vérification doit porter sur la qualité, la quantité et les caractéristiques ou spécificités techniques des biens livrés. Toute livraison non conforme aux caractéristiques de la commande doit être refusée. Les livraisons partielles peuvent être acceptées et feront l'objet de suivi particulier.

Pour les achats consommés, les biens seront transmis au service demandeur par transmission interne.

#### *6.2.1.1.7. Règlement des factures - Réception des factures*

Le règlement des factures pour des biens ou des services, suit les procédures de décaissement établies par l'entreprise. Le paiement est effectué sur la base du bon de commande et de la facture.

##### *a) Avance de Fonds*

Le paiement d'avance ne doit pas dépasser 60% du montant total du marché ou du service. Le paiement de l'avance se fait par chèque suivant le montant à payer.

##### *b) Paiement à la livraison ou à l'échéance*

Avant de débiter le processus de paiement d'une facture, le comptable doit :

- vérifier l'existence et la réalité du Bon de Commande (BC) ;
- vérifier la conformité de la facture avec le BC des biens ou services ;
- vérifier la cohérence des pièces justificatives ;
- joindre le Bon de Livraison (BL) en sa possession à la facture et vérifier la conformité ;
- vérifier arithmétiquement les détails et le total de la facture.

Une fois, les données de vérification sont complètes, il procède au règlement de la facture tout en respectant les principes de décaissement.

#### *6.2.1.1.8. Comptabilisation et classement*

Le règlement est enregistré sur le logiciel comptable de l'entreprise dans le journal de trésorerie concerné suivant le principe de comptabilisation. La facture dûment acquittée ainsi que tous autres documents concernant l'achat (Acquit de paiement du fournisseur, DA, BL ou CS, Factures, reçus de caisses) et les copies des chèques doivent être bien gardés et classés dans le dossier achat par ordre chronologique, par numéro de pièce.

#### *6.2.2. Appel d'Offres*

La procédure d'acquisition de biens ou de services par passation de marché ou d'appel d'offres est régie par le règlement de passation de marché en Haïti et obéit aux dispositions des lois en vigueur.

L'appel d'offres peut être restreint (quand une sélection à partir de critères bien précis est effectuée pour autoriser les soumissionnaires) ou ouvert (quand aucune restriction n'est imposée pour sélectionner les sociétés autorisées à soumissionner). Il peut être aussi national ou international, le seuil pour l'utilisation du type approprié est fixé par l'accord de projet signé avec les bailleurs de fonds.

##### *6.2.2.1. Appel d'Offres International*

L'appel d'offres (AO) est dit international quand les sociétés implantées en dehors du territoire d'Haïti sont autorisées à y participer.

##### *6.2.2. Appel d'Offres National*

L'appel d'offres (OA) est dit national quant seules les sociétés haïtiennes établies en Haïti sont autorisées à soumissionner.

### *6.2.3. Procédures d'Établissement de l'Appel d'Offres*

La procédure d'Appel d'Offres suit les étapes suivantes :

- expression des besoins ;
- préparation et lancement de l'appel d'offres ;
- réception des offres ;
- évaluation des offres et proposition d'attribution du marché ;
- notification à l'attributaire ;
- élaboration et signature du contrat ;
- enregistrement du marché ;
- suivi de l'exécution du marché ;
- classement des documents de passation de marché.

## **Section 7**

### **PROCÉDURES ADMINISTRATIVES**

#### **- GESTION DES STOCKS**

### *7.1. Généralités*

[Retour à la table des matières](#)

Les stocks sont gérés par le service administratif. Les risques les plus importants sont que :

- les stocks soient mal protégés ;
- les stocks ne soient pas totalement inventoriés.

Le contrôle interne des stocks doit pouvoir donner l'assurance que :

- les mouvements de stocks (entré - sortie) font l'objet d'autorisations appropriées ;

- les stocks sont protégés de manière suffisante contre les pertes provenant de vols, de gaspillage, de prélèvements non autorisés et contre les risques divers ;
- des mesures préalables doivent être prises pour assurer, de manière permanente, un recensement et une évaluation correcte des stocks.

Afin d'optimiser la gestion et le contrôle efficace des stocks et pour pallier aux problèmes précités, la mise en œuvre des contrôles clefs ci-après est nécessaire :

- les stocks doivent être entreposés dans des emplacements sûrs ;
- l'accès physique aux lieux de stockage doit être limité ;
- l'inventaire physique doit être effectué trimestriellement ;
- le rapprochement d'un système adéquat de gestion des stocks doit être établi.

## *7.2. Gestion des stocks*

[Retour à la table des matières](#)

Le stock est essentiellement constitué de fournitures de bureau, des articles à vendre, des médicaments reçus, des imprimés et de tickets de carburant gérés par le service administratif. Ces fournitures, gadgets et imprimés doivent être comptabilisés immédiatement après leur acquisition. Cependant, pour fins de contrôle, ils sont inventoriés sur une base permanente des fiches de stock.

Les stocks sont sous le contrôle exclusif de l'assistant administratif ou le secrétaire qui agit comme magasinier.

### *7.2.1. Réception des fournitures*

Les achats de fournitures de bureau sont faits selon la procédure générale d'acquisition de biens et services décrite à la section « ACHAT ».

Lorsque le stock est reçu, il est réceptionné par le magasinier qui l'enregistre sur la fiche de stock en inscrivant la date, la quantité et de la description du stock. Une fiche de stock doit être préparée par article. (Voir en annexe)

Il n'y a pas de fiche de stock au niveau de la comptabilité mais le contrôle est fait par le Comptable tout simplement à la fin de chaque exercice.

Les achats peuvent être effectués à n'importe quel moment de l'année ou lors de chaque activité, atelier ou séminaire organisé, afin de pouvoir produire les justificatifs des fournitures consommées.

#### *7.2.1.1. Sortie des Fournitures*

Lorsqu'un service a besoin de fournitures pour le fonctionnement de l'administration ou pour les activités, un bon de réquisition interne doit être rempli et signé par le responsable et envoyé au gestionnaire de stock pour suivi. Ce bon sera classé à la comptabilité. (Voir en annexe)

Un bon de livraison interne sera préparé et signé par le demandeur à la réception des fournitures.

Ci-après sont les marches à suivre pour toute sortie de stocks :

- quantifier les fournitures sortantes ;
- remplir un bon de livraison interne à signer par le récipiendaire et à assembler avec le bon de réquisition et à archiver au niveau de la comptabilité ;
- mettre à jour la fiche de Stock ;
- mettre à jour le fichier informatique.

Le responsable des stocks tient un classement des formulaires émargés. Afin de permettre un suivi adéquat des stocks, toutes les sorties doivent être autorisées par le DE.

### *7.2.1.2. Valorisation des Stocks*

Le stock est évalué selon la méthode du coût unitaire moyen pondéré (CUMP), c'est-à-dire :

- Les stocks sont évalués au coût d'achat
- Les sorties sont évaluées à partir du CUMP auquel on a évalué le stock précédent

### *7.2.1.3. Comptabilisation*

Les transactions d'entrée ou de sortie de stock sont enregistrées au fur et à mesure sur les fiches de stock par le magasinier. Le numéro de bon de réception ou de bon d'achat est inscrit en référence sur les fiches de stock.

Les stocks des fournitures indispensables pour le service administratif sont directement enregistrés dans le compte charge. Les stocks de fournitures et d'articles liés aux activités de formation et de levée de fonds sont enregistrés dans le compte le coût des activités.

### *7.2.1.4. Approvisionnement*

Lorsque les stocks baissent, ou à la réception du bon de commande, le magasinier remplit un bon d'achat détaillant les libellés, les quantités à acheter, le numéro de bon de commande (BC) et le transmet au Directeur Exécutif pour validation. Le bon d'achat et le BC sont, par la suite, transmis à la comptabilité pour suivi.

#### *7.2.1.5. Inventaire Physique*

À la fin de chaque exercice, on doit procéder à un décompte d'inventaire physique de tous les articles détenus en stock. Le décompte est fait par le magasinier en présence du Directeur Exécutif (DE) ou le comptable et les écarts entre la quantité physique et la quantité théorique sont notés sur l'état d'inventaire. Les écarts sont ensuite ajustés directement sur les fiches de stock par le DE mentionnant les justifications.

Avant de commencer le décompte, le magasinier doit vérifier la suite numérique des bons de livraison et s'assurer qu'il n'en manque aucun. Pendant le décompte, aucun mouvement de stock n'est permis.

#### *7.2.1.6. Responsabilité du Magasinier*

Il est responsable de la bonne tenue des fiches de stocks, du rangement des stocks. L'accès aux stocks de fournitures est strictement interdit aux personnes étrangères au Service Administratif.

#### *7.2.1.7. Décompte Surprise*

Des décomptes surprise peuvent être effectués par le Directeur. De ce fait, il est demandé au responsable de tenir à jour son dossier de gestion de stock.

### *7.2.2. Stocks Consommables*

L'utilisation des stocks consommables rentre dans la procédure d'entretien et de maintenance des matériels. Toute utilisation de stocks consommables doit être inscrite dans le cahier historique dans la partie entretien.

### *7.2.2.1. Gestion du Carburant et du Lubrifiant*

Les carburants et lubrifiants sont utilisés, soit à partir de stock physique, soit par achats effectués à partir des tickets, soit par l'achat direct. La gestion de ces stocks est effectuée conformément à la procédure de gestion des stocks.

Les carburants, les lubrifiants et les tickets remis sont enregistrés dans le carnet de bord de chaque véhicule.

### *7.2.2.2. Consommation*

Le service administratif est chargé de l'approvisionnement en tickets de carburant ou de l'achat direct. Le carburant est affecté aux véhicules par une note de service signée par le Directeur Exécutif. Les véhicules chargés de faire les courses sont dotés en carburant en fonction de leur consommation suivie sur leurs carnets de bord. Il en est de même pour le groupe électrogène.

### *7.2.2.3. Suivi*

Un registre de suivi de carburant est tenu par la personne chargée du suivi. Ce registre comporte les informations ci-après :

- la date,
- le nom du bénéficiaire,
- le nombre et les numéros de tickets servis,
- le kilométrage parcouru,
- la date et le numéro de la facture du fournisseur,
- l'immatriculation du véhicule.

Suivant l'annexe

Les tickets de carburants sont échangés auprès du fournisseur de carburant contre factures après le ravitaillement et les factures doivent être retournées à la personne chargée du suivi.

### *7.2.2.3.1. Responsabilité et exécution du suivi de la consommation*

Le Directeur Exécutif et le comptable ou son assistant Administratif doivent :

- vérifier hebdomadairement l'utilisation et la consommation de carburant de chaque véhicule, ainsi que pour les lubrifiants ;
- établir mensuellement les statistiques de consommation par véhicules ;
- prendre les mesures nécessaires afin d'éviter toute surconsommation.

## **Section 8**

### **PROCÉDURES ADMINISTRATIVES – GESTION DES IMMOBILISATIONS**

#### *8.1. Généralités*

[Retour à la table des matières](#)

La notion d'immobilisation intègre l'ensemble des biens durables détenus par une institution sur plus d'un exercice comptable. Elle constitue l'ensemble des outils nécessaires et suffisants à l'activité d'une structure, lui permettant de réaliser les objectifs qui lui sont assignés. Ces biens représentent des investissements engagés afin de développer le potentiel productif de l'institution.

La gestion des immobilisations doit permettre de :

- assurer un meilleur suivi des activités et Projets,

- assurer un suivi, un contrôle et une protection rationnelle de l'utilisation des biens et équipements de l'institution.

Ainsi, le plan comptable mis en valeur trois catégories d'immobilisations : les immobilisations incorporelles, les immobilisations corporelles et les immobilisations financières. Le suivi des immobilisations qu'elles soient incorporelles, corporelles ou financières sera fait selon les dispositions prévues par la loi et la méthode adoptée par l'administration de l'entreprise.

L'administration a admis que les petits matériels et outillages, les matériels de bureau ainsi que les logiciels dont le prix d'acquisition n'excède pas la valeur unitaire de 50,000.00 gourdes doivent être comptabilisés en charge car leurs valeurs ne sont pas significatives.

Les autres acquisitions dont le prix d'achat est supérieur à 50,000.00 gourdes doivent être enregistrées en comptabilité comme une immobilisation afin de répartir leurs charges sur plusieurs exercices en effectuant des amortissements suivant la méthode choisie.

Dans le but de contrôler et de suivre l'utilisation des immobilisations de l'institution ainsi que leur entretien, il s'avère nécessaire de pallier à des méthodes de procédures et de gestions lesquelles devant s'appliquer à toutes les immobilisations de l'institution autre que les véhicules.

Dans le cadre d'une bonne gestion :

- Chaque immobilisation doit porter le nom de l'institution et un numéro d'identification.
- l'Assistant Administratif veille au renouvellement des polices d'assurances souscrites
- un inventaire physique des immobilisations est effectué à la fin de chaque année.

## *8.2. Seuil d'immobilisation*

### *8.2.1. Condition générale*

[Retour à la table des matières](#)

Un matériel est comptabilisé en « immobilisation » lorsque sa valeur est supérieure ou égale à 50, 000.00 gourdes et est classé suivant sa nature en :

- agencement, aménagement et installation
- matériel d'animation
- matériel de formation
- matériel informatique
- matériel et mobilier de bureau
- matériel de transport

### *8.2.2. Conditions Complémentaires*

Pour chaque nature du matériel, les exceptions suivantes doivent également être considérées :

- a) Quelle que soit leur valeur d'acquisition, doivent être comptabilisés en tant que charges les accessoires et pièces de rechange
- b) Quelle que soit leur valeur d'acquisition, doivent être comptabilisés en tant que immobilisations les mobiliers de bureau et les matériels de transport

### *8.2.3. Réception des Immobilisations*

Le gestionnaire des Immobilisations doit vérifier l'existence des pièces suivantes lors de la réception de l'immobilisation :

- facture du fournisseur
- fiche technique, manuel d'utilisation le cas échéant

### *8.3. Procédures de gestion de l'Immobilisation*

[Retour à la table des matières](#)

Les étapes de la procédure de gestion sont les suivantes :

- réception de l'immobilisation ;
- attribution d'un code à l'immobilisation ;
- enregistrement du bien dans le registre ou la fiche des Immobilisations ;
- mise à jour de la fiche individuelle des immobilisations ;
- mouvements de l'immobilisation (réparation, transfert, mise au rebut, destruction) ;
- inventaire.

#### *8.3.1. Codification*

La codification des immobilisations est effectuée systématiquement à chaque nouvelle acquisition par le comptable ou son assistant. Après acquisition toute immobilisation doit être étiquetée, le code attribué à l'immobilisation est inscrit sur une étiquette et collée sur l'immobilisation ou directement inscrite sur celle-ci à l'encre indélébile. La codification des immobilisations se fait de façon alphanumérique et suit le principe suivant :

- nature
- nom de l'institution
- année d'acquisition
- rang

Exemple : matériel informatique acquis en 2013, code MI-GSCC-13001.

Les codes attribués aux immobilisations sont définitifs et ne pourront pas être modifiés.

### *8.3.2. Étiquetage et Marquage*

Après affectation, toute immobilisation doit être marquée. A cet effet, le code attribué est inscrit sur l'immobilisation même.

### *8.3.3. Enregistrement des Immobilisations*

À la réception des biens sur la base du Bon de Livraison (BL), facture, Procès Verbal, fiche de réception, fiche de remise de matériels, chaque immobilisation doit être inscrite sur une fiche (ou registre) de détention (voir annexe).

L'immobilisation est enregistrée en comptabilité au coût historique à la date de livraison ou la date de facturation.

### *8.3.4. Prise en Compte des Immobilisations*

Cette étape a pour but de décrire le traitement d'une immobilisation acquise par l'institution, laquelle devant s'appliquer à tous les biens acquis et réceptionnés par l'entreprise dans le cadre de l'exécution de ses activités. Et, en maîtrisant toutes les règles de gestion pouvant aider à la maintenance de tout équipement au sein de cette dernière.

#### *8.3.4.1. Procédures d'Enregistrement*

- l'entrée des immobilisations dans le patrimoine de l'entreprise est constatée par un bordereau de livraison et/ou procès-verbal de la réception ;
- l'Assistant Administratif tient un dossier pour chaque immobilisation ;
- la gestion des immobilisations est confiée à l'Assistant Administratif sous la supervision du Comptable ;
- toutes les immobilisations de l'entreprise sont inventoriées et enregistrées dans un fichier informatique Excel ;

- la saisie est effectuée sur la base du système de codification laquelle permettant d'identifier la nature de chaque immobilisation de l'entreprise ;
- la prise en compte d'une immobilisation dans ce fichier se fait sur la base d'une fiche d'immobilisation renseignée par l'Assistant Administratif.

#### *8.3.4.2. Comptabilisation et Valorisation*

Les immobilisations acquises par l'entreprise sont enregistrées à leur prix d'acquisition coûts facturés par le fournisseur ajoutés des frais d'approches y afférents. Les dons en nature reçus doivent être valorisés au prix du marché.

#### *8.3.4.3. Comptabilisation et gestion des matériels non Immobilisés*

Les matériels qui ne remplissent pas les conditions requises pour être comptabilisés comme une immobilisation doivent être enregistrés dans un compte de charge, mais leur gestion doit être assurée de la même façon que les immobilisations (fiche de gestion, inventaire annuel).

### *8.4. Amortissement*

[Retour à la table des matières](#)

Les actifs immobilisés sont amortis selon la méthode d'amortissement linéaire, tenant compte du taux d'amortissement requis pour chaque immobilisation :

Amortissement = coût d'acquisition x taux d'amortissement x n /12

#### *8.4.1. Taux d'Immobilisation* <sup>96</sup>

Le taux appliqué est défini comme suit :

Agencement, aménagement et installation 25%  
Matériel d'animation 20%  
Matériel de formation 20%  
Matériel informatique 50%  
Matériel et mobilier de bureau 20%  
Matériel de transport 25%  
Logiciel 100%  
Matériel de communication 20%

#### *8.4.2. Suivi des Immobilisations*

Dès la réception des immobilisations, l'Assistant Administratif établit pour chaque immobilisation une fiche contenant les informations suivantes :

Code du matériel  
Description de l'immobilisation  
La date d'acquisition  
Lieu de stockage ou d'entreposage  
Affectation  
Nom du fournisseur  
Coût d'acquisition,  
Source de financement.  
Amortissement  
Amortissement cumulé  
Valeur comptable  
Observation

<sup>96</sup> Décret Impôt sur le revenu DGI 2013 p.10.

La facilité d'accès aux informations et une bonne tenue du fichier informatique permettra une recherche aisée des informations sur les immobilisations. (Voir Annexe).

### *8.5. Contrôle et suivi*

Le Directeur Exécutif doit contrôler et effectuer un suivi succinct des immobilisations et des stocks appartenant à l'entreprise.

Il doit

- vérifier la bonne tenue des cahiers de suivi et prendre les mesures appropriées en cas de défaillance dans cette tenue ;
- contrôler l'utilisation à bon escient du matériel et des fournitures à partir des inscriptions du cahier de suivi, vérifier la cohérence des informations, relève et demande des explications des éventuels écarts d'utilisation ;
- prendre toute mesure appropriée en cas de consommation anormale des consommables ;
- suivre la procédure de gestion des stocks pour la gestion des consommables.

Une vérification surprise peut être faite à n'importe quel moment, il est demandé au gestionnaire des immobilisations, des stocks d'avoir une bonne tenue du suivi et doit mettre à jour les informations les concernant.

### *8.6. Sortis des Immobilisations*

[Retour à la table des matières](#)

La décision de mettre au rebut ou sortie d'une immobilisation incombe uniquement à la Direction Générale ou le Comité de Gestion. Cette décision peut faire suite à une demande de la part du directeur exécutif (DE). L'autorisation de sortie des immobilisations doit être écrite et signée par le DE et le Comité de Gestion. Elle doit mentionner

la destination finale de cette immobilisation à sa sortie du patrimoine de l'entreprise.

Cette autorisation est donnée conformément aux règlements et pouvoirs confiés à cet effet au Directeur Exécutif (DE) et le Comité de Gestion.

Toute sortie d'une immobilisation doit être constatée par un procès verbal signé conjointement par le détenteur, le comptable et le DE. Le comptable radie alors le coût ainsi que l'amortissement accumulé du bien disposé et reconnaît un gain ou perte sur cession d'immobilisation

### *8.6.1. Cause de la sortie*

Les immobilisations peuvent sortir du patrimoine, du fait d'une cession ou autre (donation), d'une destruction ou d'un vol.

- En cas de cession ou donation, la décision doit-être prise par le Comité de Gestion.
- En cas de destruction ou de vol, un procès verbal doit-être établi par l'utilisateur et signer par le Directeur Exécutif.

Le fichier des immobilisations doit-être mis à jour par l'Assistant Administratif pour prendre en compte les mouvements intervenus.

## *8.7. Inventaire des immobilisations*

[Retour à la table des matières](#)

C'est d'inventorier physiquement toutes les immobilisations et tous les stocks de l'entreprise, et cette procédure doit s'appliquer en fin d'exercice et concerne tous les biens de l'institution. En terme de gestion des immobilisations et des stocks de l'entreprise, un inventaire physique doit être effectué une fois par année dans la dernière quinzaine de l'exercice (à partir du 15 décembre), par une équipe composée du comptable et l'Assistant Administratif.

L'inventaire doit porter sur tous les biens meubles, immeubles et les stocks appartenant à l'entreprise :

Matériel  
Mobilier  
Fournitures de bureau  
Etc...

Les méthodes à appliquer comprennent le mesurage, le comptage, le pesage physique ou autre méthode appropriée. L'équipe effectuant doit remplir les fiches de recensement en y portant :

le numéro d'identification de l'immobilisation  
la description  
les observations sur l'état du matériel.

La fiche de recensement doit être signée par l'équipe concernée qui transmet la liste des immobilisations et des stocks au Directeur.

Le Directeur Général fait procéder au rapprochement entre le fichier et l'inventaire physique et propose la régularisation des écarts éventuels approuvés obligatoirement par le Comité de Gestion.

Tous les mouvements d'immobilisations sont arrêtés ou enregistrés dans un registre spécial, le cas échéant et communiquer à l'équipe d'inventaire.

Les rapports de prise d'inventaire sont transmis au directeur de l'institution au plus tard le 31 décembre de l'année en cours, qui, à son tour, le transmet au Comité de Gestion avec ses observations pour exploitation.

Un inventaire partiel ou exceptionnel peut être demandé par le Comité de Gestion à n'importe quel moment de l'année, si le besoin y est.

### *8.7.1. Biens désuets*

Le responsable des immobilisations doit identifier les actifs désuets ou hors d'usage et recommander de les radier, au besoin.

### *8.7.2. Liste des Opérations*

Constitution des équipes  
Préparation de l'inventaire  
Prise d'inventaire

## *8.8. Entretien des immobilisations*

[Retour à la table des matières](#)

- chaque détenteur ou utilisateur est le premier responsable de l'entretien des immobilisations mis à sa disposition.
- le Directeur Exécutif (DE) doit veiller à ce que tous les matériels soient maintenus dans de bonnes conditions d'entretien et de maintenance.
- chaque matériel doit subir un entretien périodique suivant un intervalle d'utilisation.
- Le DE fixe les intervalles d'entretien en veillant au respect des exigences spécifiées par le fournisseur ou à défaut en prenant soin de prendre l'avis d'un spécialiste.
- Les demandes d'entretien sont déposées auprès du DE par l'utilisateur (voir annexe).

### *8.8.1. Exécution de l'entretien*

En cas de besoin, toute demande de consommable est faite auprès du Directeur Exécutif (DE). L'entretien des matériels est effectué par l'une des modalités suivantes :

- contrat de maintenance auprès du fournisseur ;

- contrat auprès d'un spécialiste reconnu.

L'exécution des entretiens est faite conformément à la procédure des achats, sur le plan financier. Toutefois le DE doit :

- vérifier la bonne exécution des exigences de l'entretien ;
- prendre les mesures nécessaires pour faire exécuter convenablement les opérations d'entretien.

### *8.8.2. Réparation des Immobilisations*

Tout utilisateur ou détenteur qui constate une panne ou défaillance d'un matériel doit le signaler au Directeur ou à son supérieur.

Tout accident survenu par la suite de l'utilisation d'un matériel doit être signalé au DE et fait l'objet d'explication auprès du Directeur avec copie au Comité de Gestion.

Tout accident survenu doit faire l'objet de Procès verbal (PV) de constatation et de déclaration auprès de la compagnie d'assurances ou toute autre instance appropriée si besoin y est.

#### *8.8.2.1. Responsabilité et suivi des réparations*

Le Directeur Exécutif (DE) est à la charge de la réparation des pannes ou accidents signalés. Les accidents ne peuvent être réparés avant que l'explication fournie ne soit approuvée par le comité de Gestion.

Les pannes doivent toujours être réparées si l'enveloppe budgétaire de chaque Direction le permet :

- soit par les techniciens du fournisseur du matériel, notamment si le matériel est sous contrat ;
- soit par un spécialiste reconnu.

La réception de bonne exécution des réparations est effectuée par le DE qui peut se faire assister de l'utilisateur ayant constaté la panne.

L'exécution financière des réparations est faite conformément à la procédure des achats.

### **8.8.3. CAS PARTICULIERS**

#### **8.8.3.1. Matériels roulants**

L'utilisation des véhicules est régie par le cahier de charges établi en annexe. Toute utilisation à titre privé ou personnel des véhicules de service requiert une autorisation préalable du Directeur Exécutif.

Les entretiens des véhicules seront effectués :

- par les chauffeurs pour les petites opérations d'entretien ;
- aux stations-services pour la vidange et le graissage ;
- chez les concessionnaires pour les opérations particulières nécessitant l'intervention d'un spécialiste ou chez un garagiste agréé.

#### **8.8.3.2. Matériels informatiques et téléphones**

Les matériels informatiques et les téléphones sont mis à la disposition des employés pour l'exécution des travaux qui leur sont demandés et pour assurer le suivi des activités de l'institution. L'utilisation personnelle des matériels par les employés est interdite ainsi qu'utilisation personnelle abusive du téléphone.

**DEUXIÈME PARTIE.**  
**Cadre organisationnel**

## **Chapitre 6**

---

### **Procédures financières et comptables**

[Retour à la table des matières](#)

La finance recouvre un domaine d'activité bien spécifique. Dans ce chapitre nous aborderons les introductifs liés aux procédures financières comme le financement, qui présente la provenance des fonds utilisés par l'entreprise dans le cadre de la réalisation de ses programmes et projets. Mais aussi les différentes activités mise en œuvre afin de pouvoir couvrir certaines postes très importants de son budget.

Nous aborderons aussi les principales activités liées à la trésorerie, la partie expliquant la façon dont ces fonds devraient être gérés, et qui décrit les processus d'encaissement et de décaissement des fonds au sein de l'entreprise.

# Section 1

## PROCÉDURES FINANCIÈRES - FINANCEMENT

### *1.1. Dons*

Les dons sont des fonds reçus d'un membre, d'une institution ou d'une personne quelconque, qui n'ayant aucune obligation envers l'entreprise, a décidé de donner gracieusement et généreusement une somme d'argent pour aider au fonctionnement de l'administration ou pour supporter un malade.

### *1.2. Cotisations*

[Retour à la table des matières](#)

La cotisation est le montant fixé par le Comité de Gestion que chaque membre doit payer annuellement à l'entreprise, ces fonds sont utilisés pour couvrir les frais de fonctionnement de l'entreprise. On distingue deux types de cotisants :

- a) Les cotisants-donateurs qui donnent un minimum de 5,000.00 Gourdes mensuellement ;
  - b) Les cotisants-réguliers qui donnent un minimum de 2,500.00 Gourdes annuellement.
- 
- Des factures doivent être préparées à cet effet dès le début de l'année pour demander aux membres de s'acquitter de leur obligation.
  - Un relevé de tous ceux qui ont honoré leurs obligations doit être remis au directeur pour contrôle à la fin de l'année.
  - Une note de remerciement et une quittance doivent être remises aux cotisants qui se sont acquittés de cette obligation.

### *1.3. Bailleurs de Fonds*

Est considérée comme bailleur toute personne ou toute institution qui supporte financièrement les programmes de l'entreprise, qui donne mensuellement une somme fixe pour le fonctionnement de l'administration ou qui subventionne un ou plusieurs malades.

Les principaux programmes qui nécessitent un financement sont :

Campagne de Sensibilisation- Formation de Formateurs -Dépistage précoce- Subvention aux traitements.

Un plan d'action est préparé pour chacun de ses programmes afin de les présenter aux potentiels bailleurs.

Un rapport d'activités pour chaque programme doit être préparé et envoyé aux bailleurs mensuellement ou annuellement dépendamment du type de programme financé, selon les exigences du bailleur et/ou selon le calendrier d'échéance du programme ou du projet.

### *1.4. Levées de Fonds*

[Retour à la table des matières](#)

Les levées de fonds sont des activités régénératrices de revenus organisées au cours de l'année pour couvrir des postes bien spécifiques, soit au profit des clients ou consommateurs.

Le calendrier de ses activités doit être inclus dans le plan de travail de l'année et le plan d'action de l'entreprise.

Le processus de gestion des fonds découlant de ces activités suit les procédures de gestion des fonds établis par le Comité de Finance de l'entreprise.

## Section 2

# PROCÉDURES FINANCIÈRES - GESTION DE LA TRÉSORERIE

La présente procédure a pour but de permettre aux responsables de l'entreprise d'avoir une gestion saine des fonds de l'Institution et d'effectuer un contrôle efficace de la trésorerie.

### *2.1. Caisse*

[Retour à la table des matières](#)

La caisse est considérée comme un compte provisoire des fonds reçus au niveau du bureau. En effet, il est demandé que le montant intégral des fonds reçus soient déposés le plus rapidement possible à la banque, afin d'éviter tout dérapage, dans le compte y relatif selon la provenance de l'argent.

Elle est tenue par le comptable ou son assistant dans un tiroir fermé à clef dont lui seul en a la garde. Car il est le seul responsable de la bonne tenue de la caisse et également de toute éventuelle différence relatée par le contrôleur.

Le détenteur doit enregistrer tous les mouvements de la caisse dans un registre tenue à jour en permanence. (Voir annexe).

Les caisses doivent être gardées dans un endroit sécurisé. Lorsque le teneur de caisse qui est la seule personne pouvant avoir accès aux caisses doit s'absenter, même pour une courte durée, il doit s'assurer que le coffre est verrouillé afin d'éviter que des sommes ne soient dérobées en son absence.

## 2.2. *Petite Caisse*

[Retour à la table des matières](#)

La petite caisse doit répondre aux menues dépenses pour des activités journalières et des achats immédiats (Achat : de l'eau, du café, articles de nettoyage et autres)

Vu que le nombre et la gravité des vols sont souvent proportionnels aux sommes contenues dans les petites caisses. On doit donc maintenir ces sommes au strict minimum qui est de 2,500.00gourdes.

La petite caisse doit être gardée en un lieu sûr dans un coffret fermé à clé et confiée à une seule personne, qu'on tiendra personnellement responsable de ces fonds.

### 2.2.1. *Débours*

- Une pièce justificative doit accompagner tout déboursé.
- La personne responsable d'autoriser les dépenses doit approuver, par écrit, toute pièce justificative.
- un registre du mouvement de la petite Caisse (PC) doit être tenu à jour par le responsable et peut être sujet à une vérification surprise à n'importe quel moment. (Voir Annexe)

### 2.2.2. *Renflouement*

a) Pour renflouer la petite caisse, il faut soumettre la demande de renflouement au service de la comptabilité au début du mois y compris les pièces justificatives justifiant les déboursés antérieures.

Toute dépense doit être justifiée par une facture et/ou au moins un reçu. Seules les pièces originales sont acceptées.

b) Remplir une demande de paiement en indiquant le sommaire des dépenses, assurez-vous que les pièces justificatives originales et non modifiées sont effectives et, ont été desservies par l'administration ; que les détails sont suffisants sur toutes les pièces justificatives (ex. :

un ruban de caisse sans explication n'est pas acceptable) ; que les reçus individuels ne dépassent pas la limite autorisée qui est de 1,000.00 gourdes.

c) Faire parvenir le tout au Service de la comptabilité pour suivi.

### *2.2.3. Règlements*

- a) Les fonds de la petite caisse ne doivent pas excéder le montant mensuel autorisé par le Comité de Finance ;
- b) Les reçus individuels ne doivent pas dépasser la limite autorisée ;
- c) Il faut soumettre une demande à la comptabilité pour des fonds excédant le montant autorisé qui évaluera les besoins avant que le service des finances ne les approuve ;
- d) Ces fonds doivent uniquement servir à payer les dépenses jusqu'à 2,500.00 gourdes compte tenu des restrictions énoncées dans la section RESTRICTIONS de ce document. Dans les cas exceptionnels où il faut dépasser cette somme, comme pour le règlement des factures payables à la livraison, il faut inscrire tous les détails de la transaction sur la pièce justificative ;
- e) La petite caisse doit être gardée en un lieu sûr dans un coffret fermé à clé et confiée à une seule personne, qu'on tiendra personnellement responsable de ces fonds.

### *2.2.4. Restrictions*

Il est formellement interdit d'utiliser la petite caisse pour :

- a) verser une rémunération quelconque (traitement, salaires, honoraires, etc.) ;
- b) encaisser des chèques ;
- c) consentir des prêts ;
- d) rembourser les dépenses de voyages ;
- e) rembourser des dépenses personnelles ;
- f) acheter des boissons alcoolisées ;
- g) rembourser des dîners ou des fêtes de Noël, des réceptions, des fleurs, des cadeaux, etc.

## 2.3. Dispositions générales

### 2.3.1. Vérification

[Retour à la table des matières](#)

La petite caisse et la caisse feront l'objet de vérification à l'improviste. Elles devront toujours contenir le solde exact en argent ou en pièces justificatives, ou les deux. Il est donc important de les équilibrer et les tenir à jour en tout temps.

### 2.3.2. Sécurité

Des normes de contrôle minimum doivent être suivies par les responsables de la petite caisse et de la caisse afin d'assurer la sécurité physique :

- a) L'accès doit être réservé à une seule personne responsable ;
- b) Si la personne responsable doit s'absenter, il doit s'assurer que le coffre est verrouillé afin d'éviter que des sommes ne soient dérobées en son absence.
- c) Toute somme d'argent demeurant dans les bureaux doit être placée dans un classeur ou un tiroir fermé à clef ;
- d) La clef doit demeurer avec la personne responsable. Cette clef ne doit en aucune circonstance demeurer dans le bureau après les heures de travail ;
- e) S'il y a du va-et-vient dans votre bureau, il est préférable de fermer à clef votre classeur contenant la petite caisse ou la caisse, lorsque vous vous absentez ;

## 2.4. Banque

[Retour à la table des matières](#)

L'entreprise compte beaucoup sur la cotisation de ses membres, les dons pour couvrir les coûts opérationnels de son budget. Toutefois des activités de levées de fonds sont organisées au courant de l'année pour couvrir les frais liés aux supports financiers accordés aux malades.

L'entreprise dispose de quatre comptes bancaires distincts dans différentes institutions bancaires (Sogebel/USD, BUH /Gdes, Unibank /GDES-USD). Chaque compte est utilisé pour des activités spécifiques :

### 2.4.1. Encaissement

#### *a) Comptes BUH/SGB*

Tous les fonds proviennent des activités lucratives de l'entreprise et doivent être déposés dans les comptes BUH et Sogebel (SGB) ainsi que les cotisations des membres et les dons reçus à l'exception des activités et des dons au profit des clients.

#### *b) Comptes Unibank*

Tous les fonds reçus en faveur d'un ou des membres ainsi que les fonds recueillis à leurs profits lors d'une activité de levée de fonds doivent être déposés dans ces comptes (Gdes/USD).

### *2.4.2. Décaissement*

Les comptes : BUH /Gdes et Sogebel /USD sont utilisés pour : Services administratifs- activités de levées de fonds-Sensibilisation-etc

Les comptes Unibank sont utilisés exclusivement pour les subventions de toutes sortes

#### *2.4.2.1. Émission de chèque*

Les sorties de fonds doivent être faites dans le respect des procédures établies par l'entreprise : (voir annexe)

##### *2.4.2.1.1. Paiement des dépenses*

Le paiement des dépenses est effectué suivant les étapes ci-après :

- a) Réception des factures, bons d'achat, proforma ;
- b) Vérification de la réalité et la cohérence des pièces d'achat de fournitures et matériels (factures, bons de commande, bons de livraison, montant) de l'achat et la constatation du service ;
- c) Vérification de l'exactitude des échéanciers et montants (locations, assurances) ;
- d) Préparation de l'émission de chèque pour approbation par le directeur par sa signature ;
- e) Préparation du /des chèques ;
- f) Envoi aux membres signataires pour signature. Le chèque doit avoir 2 signatures pour être valable ;
- g) Enregistrement du/des chèque (s) dans le logiciel comptable qu'utilise la comptabilité ;
- h) Classement des pièces comptables (émission de chèque, facture, reçu) ;
- i) Transmission du/ des chèque (s) au bénéficiaire qui doit signer avoir reçu le paiement ou donner un reçu avec le sceau payer.

### *2.4.2.1.2. Subvention aux traitements*

La subvention aux traitements des malades est effectuée suivant les étapes ci-après :

- a) Réception de : protocole (examen, médicaments, intervention chirurgicale), factures à payer, reçu de paiement (remboursement), bons d'achat, proforma ;
- b) Vérification de la réalité et de la cohérence, confirmation auprès des institutions concernées, l'existence du patient (pour les factures à payer) ;
- c) Vérification de l'exactitude des calculs ;
- d) Préparation de l'émission de chèque pour approbation par le directeur par sa signature ;
- e) Préparation du /des chèques ;
- f) Envoi des chèques aux membres signataires pour signature (ils doivent avoir 2 signatures pour être valable) ;
- g) Enregistrement du chèque dans le système comptable qu'utilise la comptabilité ;
- h) Transfert des dossiers à la section Gestion de Patients ;
- i) Classement de l'émission de chèque / facture (le chèque doit être photocopié au verso de l'émission de chèque, attacher l'original de la facture avec l'émission de chèque et placer une copie dans le dossier du bénéficiaire) ;
- j) Transmission du chèque au bénéficiaire qui doit signer avoir reçu le chèque ;
- h) une copie de l'émission de chèque doit être gardé dans le dossier du patient.

## 2.5. Gestion des chèquiers

[Retour à la table des matières](#)

Les chèquiers doivent être gardés dans un tiroir sécurisé et gérés par une seule personne.

### 2.5.1. Annulation de chèques

En cas d'annulation d'un chèque, il doit être attaché et Conservé à l'intérieur du carnet de chèques ou dans un dossier conçu à cet effet avec les motifs d'annulation.

### 2.5.2. Retour des chèques

Les chèques retournés doivent être classés dans un dossier et enregistrés dans un fichier Excel. Pour tout chèque retourné, une note d'observation mentionnant le motif doit être rédigée et classée pour référence ultérieure.

### 2.5.3. Restriction

Toute sortie de fonds doit être exclusivement faite par chèque et nécessite toujours deux signatures. Sauf en cas des achats à l'étranger où des transferts de fonds peuvent être effectués néanmoins une note de débit signée par deux signataires.

Les signataires autorisés sont : le président, le vice –président et un ou deux autres membres du Comité Exécutif préalablement désigné par le Comité de Gestion.

Aucun chèque ne doit être signé en blanc. Les pièces justificatives supportant une sortie de banque doivent toujours être présentées au deuxième signataire en même temps que le chèque, afin qu'il puisse vérifier que les pièces et le chèque correspondent.

## 2.6. Dispositions générales

[Retour à la table des matières](#)

Pour toute transaction qui donne lieu à une émission de chèque, les pièces justificatives doivent être cohérentes. Seules les pièces originales sont acceptées. La demande est présentée au Directeur Exécutif ou Administratif (DE / DA) pour visa. Celui-ci vérifie la demande, y appose son visa et la transmet au comptable pour établissement du chèque suivant la procédure de décaissement par chèque.

Toute dépense doit être justifiée par une facture ou au moins un reçu. Seules les pièces originales sont acceptées. Aucune rature dans les chiffres ne seront acceptées par la comptabilité (factures –émission de chèque). La copie (émission de chèque / facture / Reçu de Caisse) doit être propre, lisible et explicite.

Chaque compte devra faire l'objet d'un contrôle succincte qui consiste à :

- vérifier le niveau des avoirs bancaires afin d'éviter qu'un compte ne soit débiteur vis-à-vis d'une banque ;
- recevoir ou réclamer mensuellement les relevés de comptes bancaires ;
- établir sur une base mensuelle les rapprochements bancaires.

Tous les documents administratifs et les documents financiers doivent être bien gardés et classés dans un dossier selon la procédure de classement établie.

## *2.7. Responsabilité*

Les carnets de chèques doivent être sous le contrôle exclusif de l'assistant du comptable/du comptable et gardés à l'intérieur d'un tiroir à clé. Cependant, l'assistant du comptable/du comptable n'a pas le droit de signer des chèques. Seuls les signataires préalablement désignés sont autorisés à signer.

## *2.8. Rapprochement bancaire*

Un rapprochement bancaire doit être préparé à la fin de chaque mois, pour chaque compte par le comptable. Pour cela, un état de rapprochement entre les relevés bancaires, les chèques émis comptabilisés et les dépôts effectués doit être fait dans le logiciel Comptable de l'entreprise et sur du papier. Les états de rapprochement sont par la suite imprimés et présentés auprès du Directeur, avec les relevés, pour approbation. Une fois complétés et dûment révisés et approuvés par le Directeur, les rapprochements bancaires doivent être classés, pour référence ultérieure.

# Section 3

## PROCÉDURES COMPTABLES

### - GESTION COMPTABLE

### *3.1. Cadre comptable*

[Retour à la table des matières](#)

Le succès d'une Institution, quelle qu'elle soit, tient à la qualité de la gestion de ses finances et de sa comptabilité. L'organisation comptable doit permettre d'établir dans les délais requis les états financiers réguliers conformément au PCGR (Principes Comptables

Généralement Reconnus), donnant une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de l'Institution.

Elle doit respecter, entre autres, les règles essentielles suivantes :

- La tenue d'une comptabilité en partie double appuyée de pièces justificatives adéquates ;
- L'enregistrement exhaustif et chronologique des opérations dans le respect des principes comptables ;
- L'identification des enregistrements par l'indication de l'origine de l'imputation, le contenu de l'opération et les références de pièces justificatives ;
- L'irréversibilité des traitements effectués afin de garantir le caractère définitif des enregistrements comptables correspondants ;
- La numérotation et la mention d'une date certaine sur les états périodiques fournis par le système de traitement ;
- La pratique de l'inventaire ;
- Le recours à un plan de comptes ;
- Enfin la tenue obligatoire de livres (livre - journal, grand-livre) et autres supports autorisés (la balance générale, le livre d'inventaire) permettant l'établissement des états financiers selon les principes comptables et dans le délai imparti.

La comptabilité doit également permettre à l'institution de répondre aux exigences légales et fiscales des différents paliers de gouvernement et des organismes réglementaires. Finalement, elle doit fournir l'information et les rapports nécessaires à la prise de décisions internes.

La préparation et la présentation des états financiers et autres informations financières sont destinées à être publiés. De ce fait, ils doivent répondre aux exigences des normes comptables établies tout en respectant les postulats et les principes comptables.

## 3.2. *Gestion des comptes*

[Retour à la table des matières](#)

La gestion des comptes incombe exclusivement de la responsabilité du comptable ou de son assistant. Étant le gestionnaire des données financières, il est le seul responsable (Assistant Comptable / Comptable / Chef Comptable) de sa section. Il est formellement interdit à n'importe quelle autre personne de l'administration d'accéder aux données comptables et au logiciel comptable de l'entreprise sans la supervision de l'assistant ou/et du comptable et/ou du chef comptable.

L'Assistant Comptable, le Comptable, et le Chef-Comptable s'engagent à respecter les principes comptables généralement reconnus (principes, normes, postulats) et à fournir des informations financières fiables aux utilisateurs des états financiers (responsables, décideurs, bailleurs de fonds, pouvoir public, DGI). Ils s'engagent à la bonne gestion des données comptables et à la confidentialité.

### 3.2.1. *Liste des comptes*

Cette liste présente les différents comptes utilisés actuellement, elle n'est pas exhaustive :

#### *Compte du Bilan*

- Avoir
- Résultat (Bénéfice de l'exercice)
- Immobilisations
- Amortissement cumulé
- Fournitures
- Fournisseurs
- Taxes à payer
- Banque
- Caisse
- Petite Caisse

## *Comptes des charges et des produits*

### *Comptes des charges*

- Amortissement
- Entretien et réparation
- Assurance
- Frais de banque
- Salaires
- Frais de déplacements
- Communication
- Charges fiscales
- Dépenses sur activités de levées de fonds
- Formation
- Sensibilisation
- Dépistage
- Subvention aux traitements

### *Comptes des produits*

- Subventions reçues
- Dons
- Cotisations
- Intérêts bancaires
- Activités de levées de fonds

### *Autres*

- Gain/perte de change

### *3.3. Logiciel comptable*

[Retour à la table des matières](#)

La comptabilité de l'entreprise est tenue selon le plan comptable national en vigueur et utilise le logiciel Quickbooks pour le traitement de ses opérations. Des rapports périodiques doivent être préparés suivant les données comptabilisées. De ce fait, il est demandé que les données soient fiables et enregistrées à temps et de façon chronologique.

Des tableaux de bord sont aussi tenus de façon extracomptable. Des feuilles de travail Excel peuvent être utilisées pour les calculs et les rapports.

#### *3.3.1. Accès aux données comptables*

Le Comptable / le Chef Comptable / l'Assistant Comptable sont les seules personnes habilités à avoir accès aux données comptables et aux comptes du GSCC. Ils sont les seuls autorisés à intervenir sur le logiciel comptable qu'utilise le GSCC. Il est interdit à toute autre personne d'accéder à ces données sans l'autorisation d'un des responsables.

Toutefois, l'Assistant Comptable ou le Comptable ou le Chef Comptable a pour devoir de fournir toutes les informations nécessaires au Directeur, au Président(e) ou à n'importe quel membre du Comité Exécutif désirant avoir accès à ses données pour un éventuel contrôle, sur la demande écrite du président ou du directeur ou à la demande expresse néanmoins en leur présence.

### *3.4. Financement*

Les activités de l'entreprise sont financées par des bailleurs, des donateurs, des fonds collectés auprès des membres et lors des activités caritatives. La direction doit veiller à la bonne utilisation des fonds, qu'ils soient utilisés pour les activités auxquelles ils sont destinés. Ils doivent être enregistrés dans leurs comptes respectifs à la réception du financement. L'intégralité du fonds reçu doit être déposé à la banque et enregistré sur le logiciel comptable utilisé par l'entreprise.

Les rentrées sont matérialisées à la réception du fonds et doivent être comptabilisées à temps et affectent les comptes y relatifs.

Les dépenses sont comptabilisées à l'émission des chèques, les virements ou les transferts. Les sorties de fonds doivent se faire selon les dispositions et les procédures de décaissement établies.

### *3.5. Classement des pièces comptables*

[Retour à la table des matières](#)

Le Comptable classe les pièces comptables dans des dossiers comptables. Ces dossiers comptables sont matérialisés dans la description des procédures. Le système de classement des pièces comptables comprend les dossiers ci-après :

- les factures
- les copies des chèques émis
- les émissions de chèques
- les reçus de caisse
- les copies des chèques reçus
- les fiches de dépôts
- les fiches de transferts et de virements
- les talons des chèques
- les rapprochements bancaires
- les états de comptes
- les états financiers
- les rapports comptables
- le relevé de compte des membres

- la liste des membres...

Les pièces comptables doivent être classées par ordre chronologique, par compte de trésorerie et par dossier.

### *3.6. Saisie des pièces comptables*

[Retour à la table des matières](#)

Les saisies comptables consistent à enregistrer les pièces comptables. Elle doit être faite de façon chronologique et régulière. La mention OK saisie doit être portée sur les pièces enregistrées pour éviter les doublons à la saisie.

#### *3.6.1. Dépenses*

Les dépenses sont enregistrées dans le compte de résultat (charges) et la saisie est faite de façon journalière et régulière. Chaque saisie effective est matérialisée par l'apposition de la mention « OK SAISIE » sur chaque pièce comptable y relative.

#### *3.6.2. Dépôts Bancaires*

Les transactions sont enregistrées dans les comptes de la trésorerie en temps réel sur le logiciel comptable utilisé par l'entreprise et suivant les principes d'enregistrement des données comptables. Ces transactions doivent être enregistrées régulièrement en respectant le principe de la bonne information.

### *3.6.3. Correction des erreurs*

Seul le comptable est habilité à corriger les erreurs sur le logiciel. L'erreur une fois constatée, l'assistant comptable rédige une note au comptable pour l'aviser.

## *3.7. Travaux comptables*

[Retour à la table des matières](#)

Ces travaux consistent en la répartition des tâches du comptable. Il importe à établir un plan de travail en subdivisant les travaux en :

### *3.7.1. Travaux quotidiens*

- saisie des transactions bancaires (chèques, ordres de virement, versements, avis de débit/crédit ;
- remises de chèques, réception de fonds, préparation des dépôts...);
- règlements des obligations financières ;
- classement des pièces .

### *3.7.2. Travaux hebdomadaires*

- contrôle des saisies de la semaine ;
- révision des transactions ;
- préparation des chèques (factures à payer, subvention etc.) ;
- classement des dossiers.

### *3.7.3. Travaux mensuels*

- contrôle des saisies du mois ;
- saisie de la paie ;
- saisie des frais bancaires ;

- établissement des rapprochements bancaires mensuels ;
- saisie des éventuelles écritures de régularisation ;
- suivi des opérations de trésorerie en attente (factures à payer, subvention...)
- vérification du classement (exhaustivité des pièces par rapport au grand livre, classement approprié).

#### *3.7.4. Suivis comptables*

- établissement des rapports financiers mensuels ;
- établissement des rapports mensuels ;
- comparaison des réalisations de la période avec le budget et explication des écarts.

#### *3.7.5. Autres travaux périodiques*

- suivi budgétaire par activités ;
- rapports des activités de levées de fonds ;
- rapports des dépenses en supports financiers aux malades ;
- rapport des activités des sensibilisations, de dépistage et de formation ;
- contrôle des comptes ;
- rapport mensuel de fonds reçus.

#### *3.7.6. Travaux annuels*

- inventaire physique des immobilisations et des stocks ;
- rapprochement de l'état d'inventaire avec le tableau des immobilisations et amortissements ;
- identification des immobilisations à sortir éventuellement de la comptabilité et/ou des immobilisations à céder ;
- clôture de l'exercice (amortissement, provisions,...) ;
- édition des états financiers de fin d'exercice ;
- audit des comptes par un cabinet d'Audit externe.

## *3.8. Opérations comptables*

### *3.8.1. Système comptable et codification des comptes*

[Retour à la table des matières](#)

La comptabilité de l'Institution est tenue sur ordinateur et utilise le logiciel Quicbooks selon le plan comptable national et selon les principes qui régissent les entreprises.

Un système de comptabilité est le mécanisme mis en application pour enregistrer et conserver la trace des opérations financières d'une Institution. Il consiste en la description complète des postes comptables de l'entreprise selon les lignes budgétaires conformément à ses activités. Le plan comptable est le système de codification numérique des postes comptables du système de la comptabilité de l'entreprise. Le numéro de codification des postes comptables devra apparaître sur toutes les pièces justificatives avant d'être présentées à la personne ayant l'autorité d'assurer une ventilation.

Le Responsable Financier, le Directeur Général, le responsable de l'administration ont l'autorité sur la codification de toutes les transactions comptables.

### *3.8.2. Comptabilisation*

Pour une comptabilité budgétaire, chaque ligne budgétaire devrait avoir une fiche pour enregistrer des opérations.

Les augmentations des comptes d'actif sont enregistrées au Débit du compte et les diminutions au Crédit du compte sur la fiche correspondante.

Les augmentations des comptes du passif sont enregistrées au Crédit du compte et les diminutions au Débit du compte sur la fiche correspondante.

Les transactions doivent être comptabilisées régulièrement de façon chronologique tout en respectant les principes comptables et les postulats.

### *3.8.3. Principe de comptabilisation*

L'organisation comptable amène un classement des charges et des produits par nature.

#### *3.8.3.1. Trésorerie*

Les opérations de la trésorerie sont enregistrées dans les comptes de caisse, de banque et dans les intérêts bancaires.

- Les virements doivent être effectifs qu'à la réception par la banque ;
- Aucune compensation ne doit être effectuée entre les soldes débiteurs et les soldes créditeurs des comptes de banque ;
- les avoirs en monnaie étrangères doivent être évalués en gourdes à la clôture de l'exercice. Les plus ou moins values résultant de la conversion seront postés dans le compte des produits financiers (gain de change ou perte de change).

#### *3.8.3.2. Achats-Dépenses*

Les dépenses concernant les achats des biens consommables sont enregistrées dans les comptes des résultats ayant pour contre partie un compte de la trésorerie ou le compte fournisseurs pour les achats à crédit.

- Constatations de la transaction (achat de produits ou services) ;
- Enregistrement des charges dans l'exercice auquel elles sont consommées ;

- Séparation des charges de deux exercices par les écritures de régularisation en fin d'exercice.

#### *3.8.3.3. Immobilisation*

Les immobilisations sont enregistrées dans les comptes du bilan par la contre partie du compte fournisseur pour les acquisitions à crédit et la trésorerie pour l'acquisition au comptant.

- Les comptes d'amortissement sont affectés pour constater la dépréciation de l'immobilisation en fin d'exercice ;
- Les immobilisations doivent être distinguées des charges de l'exercice.
- Les dépenses d'entretien et de réparation de l'immobilisation sont enregistrées dans les comptes de charges d'exploitation.

### *3.9. Principes et Postulats*

[Retour à la table des matières](#)

L'information comptable et les rapports comptables obéissent aux normes, aux principes comptables et aux postulats.

#### *3.9.1. Principes Comptables*

C'est l'ensemble des normes et des règles de base à respecter en comptabilité afin de garantir la qualité, la légalité et la fiabilité des informations comptables. Ils permettent de rendre homogène la comptabilité et de créer un standard pour la communication financière des Institutions.

### *3.9.1.1. Bonne information*

Principe comptable voulant que l'entité fournisse tous les éléments d'information financière qui sont suffisamment importants pour être susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions d'un utilisateur averti.

### *3.9.1.2. Coût historique*

Principe voulant que la comptabilité soit tenue et les états financiers soient établis sur la base du coût historique de préférence à toute autre base de mesure. Le coût historique est maintenu dans les comptes tant que l'élément demeure dans l'entité.

### *3.9.1.3. Comptabilité d'exercice*

La comptabilité d'exercice consiste à tenir compte, dans la détermination du bénéfice net d'une entreprise, des produits et des charges découlant des opérations d'un exercice lorsque les produits sont gagnés et les charges engagées, sans considération du moment où les opérations sont réglées par un encaissement ou un décaissement ou de toute autre façon. Il en est aussi de même pour toutes les variations dans les comptes d'actifs, de passifs et de capitaux propres.

### *3.9.1.4. Importance relative*

Principe suivant lequel certains éléments des états financiers, seuls ou ajoutés à d'autres, sont importants pour la fidélité de l'image que ces états donnent de la situation financière et des résultats selon les principes comptables généralement reconnus.

### *3.9.1.5. Primauté de la substance sur la forme*

En comptabilité, principe voulant que les opérations et les faits soient comptabilisés et présentés d'une manière qui exprime leur substance ou la réalité économique qui les sous-tend plutôt que leur forme juridique.

#### *3.9.1.6. Rapprochement de produits et des charges*

Principe comptable en vertu duquel on détermine le moment où les coûts doivent être passés en charges, dans la mesure où les coûts peuvent être liés à des produits par un rapport de cause à effet.

#### *3.9.1.7. Réalisation*

Principe comptable qui consiste à ne constater un produit ou un profit que lorsqu'il est réalisé, c'est-à-dire dans l'exercice où a été achevée l'exécution du travail nécessaire pour le gagner et lorsque la mesure et le recouvrement de la contrepartie sont raisonnablement sûrs.

#### *3.9.1.8. Qualité de l'information comptable*

##### *3.9.1.8.1. Fiabilité (image fidele-vérifiabilité-neutralité-prudence)*

Qualité essentielle de l'information contenue dans les états financiers, qui fait que les utilisateurs peuvent avoir confiance que la présentation des opérations et des faits sous-jacents est conforme à la réalité et raisonnablement exempte d'erreurs et de parti pris.

La fiabilité de l'information est fonction des qualités particulières suivantes : l'image fidèle, la vérifiabilité et la neutralité, qui est tempérée par la prudence en cas d'incertitude.

### *3.9.1.8.2. Image fidèle*

Expression s'appliquant aux états financiers qui traduisent de manière adéquate et complète la réalité de la situation, des opérations et des faits.

### *3.9.1.8.3. Vérifiabilité*

Qualité de l'information financière qui fait qu'elle donne d'une opération ou d'un fait une image dont des observateurs compétents et indépendants conviendraient qu'elle concorde avec l'opération ou le fait réel sous-jacent, avec un degré raisonnable de précision.

### *3.9.1.8.4. Neutralité*

Qualité d'une information financière exempte de tout parti pris susceptible d'amener les utilisateurs à prendre des décisions qui seraient influencées par la façon dont l'information est mesurée ou présentée.

### *3.9.1.8.5. Prudence*

Principe voulant que l'on choisisse, parmi les différentes méthodes généralement admises pour comptabiliser une opération ou un fait, celle qui risque le moins de surévaluer l'actif ou le bénéfice ou de sous-évaluer le passif ou la perte.

#### *a) Pertinence*

Qualité essentielle de l'information contenue dans les états financiers, qui fait que cette dernière est de nature à influencer sur les décisions économiques que sont appelés à prendre les utilisateurs en les aidant à évaluer l'incidence financière des opérations et des faits passés, présents ou futurs, ou en permettant de confirmer ou de corriger des évaluations antérieures.

*b) Comparabilité*

Qualité essentielle de l'information contenue dans les états financiers, qui permet aux utilisateurs de relever les analogies et les différences entre les informations fournies dans plusieurs jeux d'états financiers.

*c) Compréhensibilité*

Qualité essentielle de l'information contenue dans les états financiers voulant que, pour être utile, cette information soit facilement intelligible pour les utilisateurs, compte tenu du fait que ceux-ci sont réputés avoir une bonne compréhension des activités commerciales et économiques et de la comptabilité, ainsi que la volonté d'étudier l'information d'une façon raisonnablement diligente.

*3.9.2. Postulats Comptables*

*3.9.2.1. Continuité d'exploitation*

Hypothèse sur laquelle l'entité s'appuie pour la préparation des états financiers et selon laquelle l'entité poursuivra ses activités dans un avenir prévisible et sera en mesure de réaliser ses actifs et de s'acquitter de ses obligations dans le cours normal de ses activités.

*3.9.2.2. Indépendance des exercices*

Hypothèse fondamentale selon laquelle l'activité économique d'une entité peut être découpée en périodes égales et arbitraires que l'on appelle exercices. Ce postulat implique la nécessité de déterminer l'appartenance de chaque opération ou fait à un exercice donné.

*3.9.2.3. Personnalité de l'entité*

Hypothèse qui donne une existence propre à chacun. Il permet de comptabiliser l'activité de l'entreprise d'une manière séparée de son propriétaire exploitant, de ses associés, de ses actionnaires ou de toute autre entité économique.

#### *3.9.2.4. Unité monétaire stable*

Hypothèse qui consiste à respecter la valeur nominale de l'unité monétaire sans tenir compte des variations de son pouvoir d'achat.

## Section 4 PROCÉDURES COMPTABLES - PLANIFICATION

### *4.1. Planification stratégique*

[Retour à la table des matières](#)

La planification stratégique est un outil de travail qui s'adresse à tout groupe souhaitant organiser, préparer et maîtriser son avenir. Elle constitue un instrument pour la bonne marche et une cohésion parfaite de ses activités. Elle lui permet d'organiser ses actions de manière cohérente et rationnelle à travers la formulation d'un plan stratégique.

Une stratégie est une approche ou un plan général. Donc la planification stratégique est la planification générale permettant la bonne gestion d'un processus.

La planification stratégique fait ressortir les activités quotidiennes du groupe, ses activités prévus et ses projets. Elle fournit un aperçu d'ensemble sur ce que fait l'institution. Elle apporte de la clarté à ce que vous voulez faire et à la manière dont vous allez y arriver, en comparaison d'un plan d'action qui ne concerne que les activités quotidiennes.

La planification s'avère le moyen le plus sûr pour une gestion efficace et efficiente de toute institution, de ce fait, avant le début de la prochaine année fiscale, les comités se réunissent afin de planifier toutes les activités prévues pour l'année à venir. Ce document doit contenir :

Le Plan de travail  
Le Chronogramme d'activité  
Le Budget

#### *4.1.1. Planification trimestrielle*

Elle consiste à répartir les activités par trimestre, afin d'avoir un meilleur pilotage de chacune d'elle et un contrôle budgétaire succincte. Dans ce cas, un rapport des activités et du suivi financier doit être remis à la fin du trimestre au Comité de Gestion et au Comité de Suivi. Il doit être accompagné du plan de travail relatif au trimestre suivant lequel ce rapport est établi. Les plans de travail trimestriels sont des extraits des plans de travail annuels.

#### *4.1.2. Planification Semestrielle*

Une planification semestrielle des activités de suivi peut être élaborée suivant le même canevas que celui conçu pour la planification trimestrielle.

#### *4.1.3. Plan de travail*

Le plan de travail annuel a pour rôle essentiel de planifier les activités visant à atteindre les objectifs stratégiques à un niveau plus détaillé. Il doit être élaboré annuellement eu égard aux activités prévues pour l'année fiscale avant le début de la prochaine année, toutefois il peut être sectionné en trimestre ou en mois.

Ce document de travail permettrait aux employés de suivre les objectifs de l'entreprise et d'effectuer leurs travaux avec dextérité et efficacité. Il permettrait aux différents comités, membres et tous ceux qui sont intéressés par l'entreprise d'évaluer son travail.

#### *4.1.4. Calendrier des activités*

Ce calendrier définit les objectifs à atteindre, leur date d'échéance ainsi que les personnes responsables de chaque rubrique. C'est-à-dire :

- Qu'est ce qu'il y a lieu de faire ?
- Quand et comment le faire ?
- Qui est en charge d'exécuter les tâches ?

#### *4.1.5. Suivi et évaluation des programmes et activités*

La responsabilité du suivi et de l'évaluation des activités, programmes et projets de l'entreprise incombe de la responsabilité du Directeur Exécutif (DE) ou du Directeur Administratif (DA) en étroite collaboration avec les différents comités.

L'évaluation interne des programmes et projets consistera à analyser de façon systématique la planification, la mise en œuvre et les effets en tenant compte de tous les aspects importants du point de vue des objectifs et dans le but de garantir l'efficacité des activités futures grâce à des recommandations.

Des structures d'exécution et un système de suivi doivent être mis en place, ce qui permettront aux responsables des activités, des programmes et des projets de fournir les informations nécessaires pour l'élaboration des rapports au moment opportun, afin d'effectuer un bon pilotage des activités du groupe.

#### *4.1.6. Rapports des activités*

Chaque activité menée par l'entreprise doit être sanctionnée par un rapport qui décrira le déroulement de l'activité, les dépenses et/ou les revenus y relatives, les constats effectués, les conclusions et recommandations préconisées.

Ces rapports sont tenus d'être présentés au Directeur Exécutif (DE) au plus tard une semaine après la réalisation de l'activité.

##### *4.1.6.1. Rapports trimestriels*

Au plus tard trois semaines après la fin du trimestre, les responsables des différents programmes, activités et projets doivent soumettre au Comité de Gestion et/ou au Comité Exécutif un rapport trimestriel des activités du trimestre écoulé. Ces rapports permettront aux responsables d'apprécier le niveau d'avancement global des programmes et aussi d'évaluer dans quelle mesure chacun des résultats/indicateurs de performance est ou sera atteint.

##### *4.1.6.2. Rapports semestriels*

Au plus tard un mois après la fin du semestre, un rapport semestriel doit être élaboré, suivant le même canevas que le rapport trimestriel. Ce rapport doit faire ressortir les analyses en ce qui concerne les aspects relatifs aux effets/impacts des programmes et activités menées par l'entreprise. Il peut être présenté aux membres, aux donateurs et/ou sponsors et à tous ceux qui sont intéressés par les activités du groupe.

#### *4.1.6.3. Rapports annuels*

Au plus tard un (1) mois après la clôture de l'exercice budgétaire, un rapport annuel de toutes les activités, programmes et projets entrepris par l'entreprise doit être présenté au Conseil d'Administration de l'entreprise. Ce rapport fait la synthèse de la mise en œuvre des programmes pour l'exercice écoulé et procède à l'analyse des réalisations à travers les indicateurs techniques.

Les rapports annuels des structures d'exécution doivent être disponibles au plus tard un mois après la clôture de l'exercice.

#### *4.1.6.4. Rapport de clôture ou rapport général d'exécution de projets*

Tout en faisant la synthèse de la mise en œuvre du projet durant toute la période de son exécution, le rapport de clôture fera ressortir les analyses en ce qui concerne les aspects relatifs aux impacts et aux succès du Projet. Le rapport de clôture interviendra au plus tard deux (2) mois après l'arrêt effectif des activités du Projet.

#### *4.1.6.5. Autres rapports*

Des rapports sur des thèmes spécifiques et des rapports circonstanciés seront également élaborés selon les besoins. Ils permettraient aux concernés d'apprécier la conformité des réalisations pour une période donnée avec les activités prévues dans la planification y afférente.

## 4.2. Budget

[Retour à la table des matières](#)

Dans le fonctionnement de toute institution, le budget est un outil de travail d'une grande importance. Il est un instrument de contrôle par excellence, il permet d'évaluer en gros l'efficacité de l'utilisation de ressources humaines, techniques et financières de l'institution. Il permet aussi aux gestionnaires de faire preuve de réalisme dans l'élaboration de leur politique et dans la détermination de leurs objectifs. Il permet d'avoir une vue d'ensemble de la gestion des ressources et contribue à la bonne marche et au succès de l'institution.

En somme, le budget doit permettre aux dirigeants d'une institution de prendre les meilleures décisions et de procéder à l'affectation optimale des ressources et assure une certaine cohérence de fonctionnement. IL est un tableau présentant les ressources et les emplois prévisionnels de l'exercice.

### 4.2.1. Prévision budgétaire

La prévision budgétaire consiste à déterminer pour une période donnée des objectifs fixés, la politique pour atteindre ces objectifs, le temps et les fonds nécessaires pour l'exécution du projet et les sources de financement de ce projet.

### 4.2.2. Préparation du budget annuel

Le budget doit être préparé sur une année fiscale pour chaque activité. Il est présenté en unité monétaire, dans le cas d'Haïti c'est la Gourde. Il est un état estimatif prévisionnel des revenus et des dépenses. L'exercice budgétaire est d'un an, il correspond à l'année civile et s'étend du 1er Janvier au 31 Décembre de la même année, correspondant ainsi à l'année fiscale des entreprises haïtiennes. En effet, il doit tenir compte des objectifs fixés par rapport aux buts

globaux de l'entreprise et détermine les moyens de les atteindre en établissant des politiques pertinentes.

Le budget doit être suffisamment détaillé. Il est préparé par le chef comptable ou le comptable en collaboration avec le Comité de Finance en tenant compte de différentes activités et projets du groupe, des supports financiers et des dépenses administratives. Il sera présenté au Comité de Gestion ou au Comité Exécutif, avant le début du prochain exercice, pour approbation. Après présentation et discussion entre le Comité Exécutif avec le département des finances de l'entreprise, le budget est revu le cas échéant à la lumière des recommandations et des observations du Comité Exécutif avant qu'il ne soit transmis au Comité Exécutif et/ou Comité de Gestion pour approbation.

#### *4.2.2.1. Étapes à suivre dans la préparation du budget*

La préparation du budget consiste à bien définir les objectifs, établir les politiques de réalisation suivies de la recherche de fonds à allouer à chacun de ses activités.

- 1) Formulation des objectifs (à court, à moyen et à long terme) ;
- 2) Établissement des politiques en vue d'atteindre les objectifs ;
- 3) Détermination des responsabilités ;
- 4) Identification des sources de financement ;
- 5) Préparation des budgets par activités (Subvention au traitement, Dépistage, Sensibilisation, Formation, Dépenses administratives, etc.) en déterminant les montants qui leur seront alloués et les sources de financement ;
- 6) Présentation au Comité de Gestion pour étude et approbation ;
- 7) Préparation du budget global en tenant compte des recommandations du Comité de Gestion ;
- 8) Soumission au Comité de Gestion pour approbation ;
- 9) Exécution du budget.

### *4.2.3. Exécution budgétaire*

Il s'agit d'exécuter les dépenses prévisionnelles relatives à la réalisation des activités conformément aux procédures de décaissement mis en place par l'entreprise. Après son adoption par le Comité de Gestion, le budget est transmis au service de la comptabilité pour exécution et suivi.

### *4.2.4. Suivi et contrôle budgétaire*

Un système de contrôle budgétaire doit être mis en place. Ce système permettra de faire une comparaison entre les résultats réels et ceux qui avaient été prévus, permettant ainsi de mesurer l'efficacité, de déceler les sources de gaspillage et de contrôler les écarts. La comparaison du budget permet aux gestionnaires de vérifier les performances, de voir la différence entre les résultats effectifs et les montants budgétisés, et de prendre les mesures adéquates.

Le comptable prépare les rapports d'analyse des écarts entre le budget et les réalisations, assure le suivi des engagements et l'exécution du budget. Les rapports sont revus par le Directeur Général / Exécutif, soumis au Comité de Finance pour vérification avant d'être présentés au Comité de Gestion pour approbation. Il est de la responsabilité du Directeur Exécutif ou du Directeur Général de s'assurer que les rapports mensuels et fin d'année soient préparés et présentés au Comité Exécutif dans les délais impartis.

## Section 5

# PROCÉDURES COMPTABLES - RAPPORTS FINANCIERS

### *5.1. Généralités*

[Retour à la table des matières](#)

L'organisation comptable doit permettre l'établissement dans les délais requis des états financiers réguliers et sincères, donnant une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de l'Institution. Elle doit respecter, entre autres, les règles essentielles suivantes :

- La tenue d'une comptabilité en partie double appuyée de pièces justificatives adéquates ;
- L'enregistrement exhaustif et chronologique des opérations dans le respect des principes comptables ;
- L'identification des enregistrements par l'indication de l'origine de l'imputation, le contenu de l'opération et les références de pièces justificatives ;
- L'irréversibilité des traitements effectués afin de garantir le caractère définitif des enregistrements comptables correspondants ;
- La numérotation et mention d'une date certaine sur les états périodiques fournis par le système de traitement ;
- La pratique de l'inventaire ;
- Le recours à un plan de comptes issu du plan comptable national ;
- Enfin la tenue obligatoire de livres (livre - journal, grand-livre) et autres supports autorisés (la balance générale, le livre d'inventaire) permettant l'établissement des états financiers selon les principes comptables.

L'objectif des états financiers est de fournir une information sur la situation financière, la performance et les flux de trésorerie de

l'institution. En donnant une information utile à une gamme variée d'utilisateurs pour la prise de décisions économiques.

## *5.2. Rapports financiers*

[Retour à la table des matières](#)

L'aboutissement du système est la préparation et la présentation des états financiers qui mettent en évidence d'une manière nette, claire et précise la situation financière et le résultat des opérations. Il renseigne aussi sur la manière dont les fonds sont gérés.

Les états financiers qui informent sur la gestion des fonds de l'institution sont :

- L'état des sources et utilisation des fonds ;
- L'état comparatif des dépenses ou utilisation de fonds ou budget prévisionnel ;
- L'état de caisse ou trésorerie ;
- La conciliation bancaire ;
- L'état de condition financière ou bilan.

Pour parvenir à la réalisation des rapports financiers, le comptable devra suivre succinctement les procédures comptables établies et respecte scrupuleusement les principes et les normes comptables.

Afin de produire ce document très utile aux différents décideurs et à toutes les personnes intéressées aux programmes de l'entreprise, le comptable doit suivre les procédures suivantes :

- Les documents ou pièces justificatives sont classés chronologiquement par dossier et par compte de trésorerie ;
- Les opérations sont enregistrées dans le système comptable qu'utilise l'entreprise à temps et dans les journaux appropriés ;
- Les pièces justificatives de base à l'enregistrement sont indexées du code de référence du ou des comptes de dépenses que la sortie ou l'entrée de fonds affecte.

Il est important que toutes les pièces justificatives portent la référence des comptes de dépenses apposées par le comptable ou le chef ou le trésorier de l'institution.

Les opérations de passation d'écritures sont faites dans les journaux selon le principe de la partie double, de sorte que le principe de la balance soit respecté.

Les journaux de banque sont arrêtés à la fin de chaque mois, le solde disponible en banque est mis en évidence pour être concilié avec l'état de banque mensuel et pour chaque compte de banque. Les ajustements qui résultent de la conciliation sont passés dans les journaux respectifs de banque et d'opérations diverses le mois suivant de la date de la conciliation.

Il est de la responsabilité du Responsable Financier de s'assurer que les rapports mensuels et fin d'année soient préparés et présentés au Comité Exécutif dans les délais impartis.

### *5.2.1. Rapports périodiques*

Par rapports périodiques, on entend les rapports mensuels, trimestriels et annuels. Sous la supervision du Directeur Général, le comptable ou le chef comptable prépare les rapports suivants :

#### *5.2.1.1. Mensuels*

- \* Rapport de l'état de la trésorerie ;
- \* Réconciliations bancaires ;
- \* Situation de la caisse ;
- \* Rapport du stock ;
- \* Exécution et suivi budgétaire.

#### *5.2.1.2. Trimestriel*

- \* Préparation du Rapport d'Exécution du Budget.

### *5.2.1.3. Annuel*

Le rapport financier annuel donne un aperçu global sur les éléments suivants :

- \* La trésorerie
- \* L'exécution du budget de l'exercice
- \* La situation des stocks
- \* La situation patrimoniale.

En cas de nécessité, une expertise extérieure dans le domaine peut-être sollicitée. Tous les rapports sont revus par le Directeur Général, soumis au Responsable Financier pour vérification avant d'être présentés au Comité Exécutif et à l'Assemblée Générale pour approbation.

## *5.3. Utilisateurs des rapports*

[Retour à la table des matières](#)

L'entreprise, dans le souci de la transparence et la satisfaction des travaux bien exécutés, afin de répondre aux exigences des organes réglementaires des Organisations Non Gouvernementales (ONG) en Haïti et aussi afin de satisfaire les organismes partenaires et sponsors de ses programmes d'activité, doit produire à la fin de chaque année ou selon les ordonnances des autorités étatiques et bailleurs de fonds des rapports de gestion des ressources alloués aux activités du groupe.

Outre les rapports financiers périodiques, un rapport doit être dressé et remis au plus tard le 10 du mois prochain ou à la fin de chaque activité menée par l'entreprise :

- \* Rapport de sensibilisation
- \* Rapport de Dépistage
- \* Rapport de dépenses par activité de levées de fonds
- \* Rapport de Formation

Ces types de rapports doivent tenir compte de toutes les dépenses effectuées au cours de ces activités et des rentrées dans le cas des levées de fonds.

Un rapport financier doit être dressé à la fin de chaque exercice fiscal. Ce jeu de rapports budgétaires contient :

- \* l'État des résultats
- \* le Bilan
- \* le Flux de trésorerie
- \* l'état de trésorerie
- \* les notes aux états financiers

#### *5.4. Publication des rapports*

[Retour à la table des matières](#)

Ces rapports (Financiers ou autres) doivent être, après approbation du Comité de Gestion, disponibles à tous ceux qui sont intéressés aux activités menées par l'entreprise (Institutions étatiques, Bailleurs des fonds, Donateurs etc.)

Les rapports financiers sont obligatoires, ils ont pour objet de faire apparaître les décaissements et toutes les transactions effectués par l'entreprise pour chaque élément/rubrique budgétaire, sur base mensuelle, trimestrielle et cumulative pour l'année. Ils servent également à vérifier le solde disponible au budget à une date donnée et permettent aux responsables de entreprise de tenir compte de son fonctionnement général. Ces rapports devront être disponibles au plus tard dans les quinze (15) jours qui suivent la fin du mois, du trimestre ou de l'année.

#### *5.5. Classement des rapports*

[Retour à la table des matières](#)

Ces rapports doivent être classés selon le mode de classement des dossiers mis en vigueur par l'entreprise. Ils sont classés par activités, par catégorie, par année et chronologiquement.

## Section 6

# PROCÉDURES COMPTABLES

## – SUIVI ET CONTRÔLE

[Retour à la table des matières](#)

Le contrôle interne est l'ensemble des mesures comptables et autres adoptés par l'administration d'une institution, qu'elle soit à but lucratif ou non, afin d'assurer la conduite ordonnée et efficace de ses opérations et asseoir une bonne gestion de ses ressources (financières, humaines, matérielles). Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances.

### *6.1. Audits financiers*

[Retour à la table des matières](#)

Les audits annuels font partie intégrante du mécanisme de suivi-évaluation de la mise en œuvre des programmes et projets de l'entreprise. Les structures d'exécution du suivi budgétaire des programmes et projets feront l'objet d'un audit financier interne tout au long de l'année budgétaire et d'un audit financier externe à la fin de chaque exercice.

### *6.1.1. Audit interne*

Le suivi budgétaire incombe de la responsabilité du contrôleur financier et/ou le Comité de Finance. Un contrôle financier de la gestion des fonds et de son utilisation doit être mené régulièrement. Des rapports de dépenses et des états de revenus doivent être préparés mensuellement par le comptable et remis au Directeur Exécutif (DE) et/ou au Comité de Finance.

### *6.1.2. Audit externe*

En dehors de l'évaluation et du contrôle financier interne mené directement par les acteurs du programme, des contrôles financiers externes ou indépendants seront réalisés la fin de l'année fiscale ou budgétaire.

Ces rapports d'audit externe permettraient aux responsables de l'entreprise d'avoir une vue d'ensemble sur la gestion des fonds du groupe. Ils donneront aussi aux bailleurs des fonds et à tous ceux qui sont intéressés aux activités du groupe d'avoir un regard avisé de l'utilisation des fonds.

## *6.2. Autorisation des dépenses*

[Retour à la table des matières](#)

Les dépenses de fonctionnement, des programmes et des activités feront l'objet d'un budget et sont soumis au contrôle budgétaire interne et externe. De ce fait, les dépenses doivent être effectuées selon les structures et procédures de sortie de fonds établies. Les dossiers doivent être préparés et soumis aux personnes habilitées à autoriser les dépenses. Ils analyseront les dossiers avant de les approuver.

Seules les personnes désignées à cet effet sont habilitées à autoriser une dépense.

### *6.3. Mesure de correction*

Les erreurs liés aux travaux d'enregistrement et aux traitements comptables, aux écarts budgétaires, souvent causés par une mauvaise organisation comptable, un double enregistrement, aux erreurs mathématiques ou à l'inversement des chiffres, doivent être corrigés avant la production des rapports financiers.

Seul le chef comptable est habilité à apporter des corrections et à prendre des mesures de correction suite aux erreurs comptables. Toutefois, un procès-verbal doit être rédigé mentionnant la nature de l'erreur et le montant corrigé.

## **Section 7** **PROCÉDURES COMPTABLES** **– FISCALITÉ**

### *7.1. Généralités*

[Retour à la table des matières](#)

L'Entreprise en tant qu'une institution évoluant sur le territoire haïtien a des obligations fiscales et doit obéir aux lois fiscales qui régissent les droits et les obligations fiscales <sup>97</sup>.

<sup>97</sup> Obligations Fiscales des ONGs, Nerettes et Associés-CRI/CLIO/ 2011, page 9.

## *7.2. Exercice fiscal*

L'année fiscale de l'entreprise débute le 1<sup>er</sup> octobre de l'année en cours pour se terminer le 31 Septembre de l'année suivante.

## *7.3. Obligations fiscales*

[Retour à la table des matières](#)

Elles sont définies par plusieurs lois dont le décret en date du 5 septembre 2005 modifiant celui du 29 septembre 1986 relatif à l'impôt sur le revenu et faisant obligation à tout employeur d'effectuer (réf. art 92 dudit décret), sous peine d'amende, une retenue à la source sur le salaire des employés réguliers.

Ces retenues concernent les employés dont le salaire mensuel est plus de cinq mille (5,000.00) gourdes.

### *7.3.1. Retenues à la source*

Au moment du paiement des salaires et des prestations de service, le Chef Comptable ou son assistant prélève les retenues à la source au titre des Impôts Directs et Indirects en vue de leur reversement à Direction Générale des Impôts (DGI) et à l'Office National d'Assurance Vieillesse (ONA). Ces prélèvements concernent les employés réguliers :

- L'Impôt sur le Revenu (base salaire) à payer est calculé en fonction d'un barème progressif ;
- La CFGDTC soit 1% du salaire ;
- La CAS soit 1% du salaire ;
- Le FDU 1% du salaire ;
- 10% sur le montant des heures supplémentaires ;
- 6% à titre de cotisation à l'Office National d'Assurance Vieillesse (ONA). L'employeur verse également 6% du salaire ;
- 10% sur le boni qui sera payé en fin d'année.

Ces montants devront être prélevés mensuellement et versés au fisc (DGI) et à l'ONA dans un délai de quinze jours après la date du prélèvement soit avant le 15 du mois précédent.

Un prélèvement de 2% à titre d'acompte sera effectué sur tout paiement à un prestataire de services et versé 15 jours plus tard à la DGI. (Art 76 dudit décret).

Un prélèvement de 20% devra être effectué sur le revenu de l'étranger faisant un séjour temporaire dans le pays. (Art 8 dudit décret)

Le personnel expatrié est tenu de disposer d'une carte de séjour. Le service administratif est chargé d'introduire auprès du Ministère des Affaires Etrangères, les demandes de carte de séjour pour la durée de leur présence dans le pays.

La demande signée par le Directeur Exécutif (DE) est accompagnée d'un formulaire délivré par le ministère, du passeport et de photos d'identité.

## *7.4. Procédures*

[Retour à la table des matières](#)

Au moment du calcul des salaires, le Chef Comptable ou son assistant précompte les retenues à la source y relatives en vue de leur reversement aux organismes concernés.

Au moment du reversement, le Chef Comptable prépare un état exhaustif des retenues qu'il soumet au DE pour approbation. Le paiement se fait par chèque de direction à l'ordre de la Direction Générale des Impôts (DGI).

Le DE est tenu d'opérer un contrôle de conformité et s'assurer que tous les montants ont été pris en compte, l'exactitude des calculs arithmétiques avant de le retourner au Chef Comptable pour suivi.

Ce dernier remplit le formulaire d'achat de chèque de direction (mémo de débit) qu'il fera signer par les signataires des comptes et envoyer à la banque. Le reversement des retenues à la source à la DGI obéit à la procédure prévue en matière de décaissement.



# CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

[Retour à la table des matières](#)

L'élaboration des procédures de façon générale et les procédures de contrôle en particulier est devenue une préoccupation pour toute structure qui veut faire perpétuer ses actions. En plus de l'amélioration des performances et l'obtention des gains de productivité, un manuel de procédures peut renforcer le dispositif de contrôle interne s'il fait l'objet d'un engagement mutuel de tous les acteurs intervenant dans la vie de l'institution : du haut responsable jusqu'au plus bas de la hiérarchie, car le contrôle interne est l'affaire de tous.

Il est à retenir que le contrôle interne est un ensemble de sécurité mis en place par l'ensemble des parties prenantes d'une institution (conseil d'administration, direction générale, personnel de l'entreprise etc..) visant à assurer la sécurité du patrimoine de l'entreprise, le respect des lois et des règlements, le respect des directives de la direction, l'atteinte de l'objectif et l'évaluation des performances.

Le manuel de procédures est un outil pédagogique (capitalisant les compétences des différents acteurs) et opérationnel (définissant les lignes de conduite pour chaque action à entreprendre dans la structure). Cet outil qui est à la fois opérationnel et pédagogique pour la conduite des opérations a pour objectif de situer les responsabilités et les pouvoirs. Il contribue à améliorer l'efficacité et l'économie liées à certains processus décisionnels et permettant de diminuer les risques opérationnels pouvant compromettre le bon fonctionnement de l'association. Une absence de cet outil expose la structure à plusieurs risques parmi lesquels les fraudes, les détournements de fonds, le gaspillage, les retards dans la présentation des rapports, etc.

De ce fait, ce manuel de procédures administratives, financières et comptables, réalisé pour les entreprises haïtiennes, dans le cadre de notre travail de fin d'études doctoral, décrit clairement les différents mécanismes d'équilibre des pouvoirs afin d'en assurer le leadership, la

transparence et la bonne responsabilisation des parties prenantes du fonctionnement de l'institution, qui sont les principes de base de la bonne gouvernance. Il s'agit d'un instrument indispensable qui contribue à améliorer le fonctionnement de cette dernière dans son ensemble pour la réalisation efficace et efficiente de sa mission.

En effet, plusieurs sont ceux qui (bailleurs de fonds, partenaires, membres) attendent un compte rendu des actions menées avec leurs implications surtout sur le plan financier. C'est ainsi que son engagement à renforcer sa structure interne, ce qui passe inéluctablement par la mise en place d'un contrôle interne efficace, doit être sans nul doute soutenu par une formalisation des pratiques actuelles. Plus qu'une nécessité, cette formalisation est une impérative afin d'acquiescer et de conserver la confiance des bailleurs et des membres.

En outre, le contenu de ce manuel est régi conformément aux dispositions de la législation Haïtienne, le code du travail haïtien, le plan comptable national, les normes et les principes comptables généralement reconnus (PCGR), les lois régissant des ONGs qui ont droit de fonctionnement en Haïti et les dispositions visant à promouvoir la production des informations comptables et financières fiables.

Cependant, ce manuel de procédures n'est pas une formule magique résolvant tous les problèmes de gestion au sein de ces dites institutions. Il faut noter aussi que la mise en place d'un manuel de procédures ne donne pas une garantie de la maîtrise des risques opérationnels et financiers mais il peut donner une assurance raisonnable quant à la maîtrise des différents processus devant déboucher sur la production des données financières fiables et sincères. Par contre, l'expérience nous a montré que la disponibilité d'un manuel ne suffit pas pour améliorer les performances, mais qu'il faut également assurer sa mise en application. Ceci dépend de plusieurs facteurs notamment la capacité, la compétence et la détermination des responsables et du personnel de ces entreprises, à utiliser cet instrument stratégique.

Le manuel de procédures pour qu'il soit efficace doit faire l'objet d'un suivi minutieux, car il perd son efficacité s'il n'est pas mis à jour continuellement et selon les besoins de l'institution.

Des mesures d'accompagnement seront prises pour permettre une meilleure exploitation de ce manuel. Des notes de service et instructions de travail clarifiant l'applicabilité des termes et principes consignés dans ce manuel seront faits en temps opportun par la Direction Générale et à l'endroit de tout le personnel. Cela constitue un mécanisme qui permettra au Comité de Gestion de gérer les questions quotidiennes et d'exploiter les opportunités qui se présentent au cours de la mise en œuvre des activités de l'entreprise et du fonctionnement de celle-ci.

La mise à jour du manuel est aussi importante que sa mise en place. Des situations nouvelles peuvent entraîner une nécessité de modifier certaines des procédures existantes. En effet, tout changement d'un des articles de ce manuel doit-être approuvé par la direction général de l'entreprise.

Les acquis ne sauraient être pérennisés que lorsqu'ils sont consignés dans un document accessible à tous. En somme, à partir de tous ceux qui sont prescrits dans ce manuel, nous sommes certaines qu'en les mettant en pratique et en adoptant une gestion saine et transparente, les acteurs ou les décideurs de ces entreprises auront un meilleur mode d'utilisation de ses ressources et des procédures. Ainsi, pouvons-nous répondre affirmativement aux questions posées tout au début de notre travail. Eu égard à l'importance que requiert un manuel de procédures gestion financières et comptables dans le cadre de la bonne marche de toute institution quelle qu'elle soit, la dernière solution semble être à même de répondre aux préoccupations de l'entreprise.

En effet, le manuel de procédures que nous proposons aux entreprises haïtiennes, pourrait servir de mémoire permanente à l'organisation. Il sera l'outil de formation et de communication interne et externe. En fin, il se présente comme une base d'analyse et d'optimisation afin d'asseoir une gestion sainte et transparente des activités, de donner une projection efficace et efficiente sur les données financières et comptables, et une parfaite compréhension du contenu théorique.

## BIBLIOGRAPHIE

[Retour à la table des matières](#)

Bédard, Michel G. et Miller, Roger, *La gestion des organisations, Une approche systemique, conceptuelle et strategique*, Chenelière/Mc Graw-Hill, Canada, 1995.

Bélanger, Benabou, Bergeron, Foucher, Petit ont rédigé la « *Gestion Stratégique des Ressources humaines*, Page 32, p. 33, p 34, page 39, op. cit., page 18. ; page 43. ; p 115, page 415., Ibid, page 418.

Bélanger, L. *Gestion des Ressources Humaines : une approche systémique*, Chieoutimi, Gaëtan Morin, 1978, Page 363.

Bergeron, Pierre G. *La gestion dynamique, concepts, methods et applications*, Les Edition de la Cheneliere inc, Gaetan Morin editeur, 4e edition, Canada, 2006, pp. 6-9.

Besseyre des horts, C.-H- : Typologie des pratiques des ressources humaines. Dans la *Revue française de gestion*, no 65 – 66, 1987.

Chretien Lise, Arcand Guy, Teller Geneviève, Arcand Michel, Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performances organisationnelle des entreprises de gestion de projets, *Revue internationale sur le travail et la société*, Canada, février 2005, 128 pages.

Dionne-Proulx Jacqueline et Jean, Marc, *Pour une dynamique éthique au sein des organisations*, Teluq/Uqam, 2007, Canada.

Fayol, Henry, *Administration inndustrielle et générale*. Dunod, 1999. ISBN 2-10-004423-0.

Frechet, Marc. *Prévenir les conflits dans les partenariats d'innovation*, Edition FNEGE librairie Vuibert, Paris, 2004.

G. Schmidt & E. Mercier, *Évaluation des salariés, Gestion des RH*, © Dareios et Pearson Education, Chapitre 9.

*Gestion des Ressources humaines*, 1998 (réédition en 2006), chez Vuibert et « FAQ ressources humaines - Tout ce que vous souhaitez savoir », 2006, éditions. Fonctions de l'entreprise.

*Gestion des ressources humaines, Le management des ressources humaines*, 19<sup>ème</sup> édition Vuibert, chapitre 1, page 1.

Geykens I., Steenkamp J.B.E.M. et Kumar N. (1999), A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Relationships », *Journal of Marketing Research*, 36, pp. 223-238.

*Guide de Planification Stratégique des ressources humaines dans la Fonction publique*, 2014, page 3. page 7.

Hafsi, T. « Du Management au métamanagement : les subtilités du concept de stratégie », *Gestion*, vol. 10, no 1, 1985.

Henri Fayol, *Administration générale et industrielle*, Edition : Paris Dunod 1979, P32.

Jean-Marie Peretti, *Ressources humaines et gestion des personnes*, 4<sup>e</sup> Édition, Librairie Vuibert, Paris, Mars 2002, p.34, p.24, pp. 13, 24.

Kravetz, Denis J. *The Human Ressource Revolution : Implementing progressive Management, practices for Bottom – Line Succes*. Jossey-Bass, San Francisco. 1988. ISBN 1555420915.

. *La gestion des Ressources Humaines*, Anne Dietrich, Frédérique Pigeyre 2005, repères, La découverte.

Lalonde, Michel, *Comprendre la société, une introduction aux sciences sociales*, Teluq/Uqam, Canada, 1997, p.348.

La Primature, OMRH, *Guide de restructuration des DRH de la Fonction Publique*, octobre 2014, p. 28. ; Ibid, p. 26.

*Les Fondements de l'Administration Publiques*, Notes du Cours de Politiques Générales d'entreprise, page 1.

*L'évolution des connaissances scientifiques en administration ; les principaux courants théoriques, la gestion des organisations*, éditions Chenelière/McGraw-Hill, op. cit., p. 43, p. 48 ; p. 97.

Malbranche, Steve, *Experts en gestion des affaires et des ressources humaines*, GA consultants, C.C Consultants, Port – au – Prince, Haïti 160 pages.

Metayer, Michel, *La philosophie éthique, Enjeux et débats actuels*, 4e édition 2014, Page 6.

Mintzberg, H. « Les organisations ont-elles besoin de stratégies ? Un autre point de vue ? », *Gestion*, vol. 12, no 4, 1987.

Murdick, Robert G. et ROSS, Joel E., *Information systems of Modern Management*, Prentice – Hall, 1975.

Ndondoboni, L, *Cours de théorie générale des organisations*, G1 FASE/UPC-Kinshasa, 2002-2003, p3.

Odrione, G.S., *Strategic management of Human Ressources*, San Francisco, Jossey – Bass, 1984.

Organisation des entreprises, *Les différents courants de pensée de la théorie des organisations*, FA092111.pdf, page 5.

Petit, A. *Émergence des nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines : le cadre théorique*. Document 90-4, Université de Sherbrooke, 1990.

Schermerhorn John R., Jr. James G. Hunt. Richard N. Osborn. Claire de Billy, *Comportement humain et organisation*, Edition ERPI, 4e édition, Quebec, 2010, p. 417.

Simon L. Dolan, Éric Gosselin et Jules Carrière, *Psychologie du travail et comportement organisationnel*, éditeur Gaëtan Morin, 3e Édition, Québec, 2007, p 210.

St-Onge Sylvie et collaborateurs, *Relever les défis de la Gestion des Ressources Humaines*, Gaetan Morin 3e édition , Quebec, 2009.

Sekiou, Blondin, Fabi, Bayard, Peretti, Alis, Chevalier, *Gestion des Ressources Humaines*, 2ième édition de Boeck Université, Montreal Canada, 810 pages.

Sekiou Lakhdar, *Introduction à la gestion des ressources humaines*, Dossier documentaire INPED, Boumerdes 2005, p.15.

Shimon Dollan, *La gestion des ressources humaines, Tendances, enjeux et pratiques actuelles*, édition du renouveau pédagogique 2002, Canada, p.30.

Starling, G. *The changing Environment of Business*. Boston, kent Publishing Co. 1984.

St-Onge, S., Audet, M., Haines, V. et PETIT, A. *Gestion des ressources humaines*. Gaëtan Morin Editeur, 1998.

Wils, T., LE Louarn, J.-Y., GUÉRIN, G. *Planification stratégique des ressources humaines*. Les presses de l'université de Montréal, 1991.

## WEBOGRAPHIE

<http://devenez-meilleur.co/comprendre-les-relations-humaines/>

<http://hrcouncil.ca/info-rh/milieux-de-travail-conflits.cfm>

<http://leg.u-bourgogne.fr/rev/091155.pdf>

<http://leg.u-bourgogne.fr/rev/091155.pdf>

<http://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil>

<http://theses.univ->

[lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2003.faisant\\_jp&part=76094](http://lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2003.faisant_jp&part=76094)

<http://www.leconflit.com/article-strategie-du-conflit-de-thomas-crombie-schelling-122963424.html>

<http://www.creg.ac-versailles.fr/Les-conditions-de-travail-le-stress-dans-les-organisations>

[http://www.doctissimo.fr/html/psychologie/mag\\_2001/mag0323/ps\\_3718\\_conflits\\_necessaires.html](http://www.doctissimo.fr/html/psychologie/mag_2001/mag0323/ps_3718_conflits_necessaires.html)

[http://www.entreprise-et-convivialite.com/article\\_business-digest/](http://www.entreprise-et-convivialite.com/article_business-digest/)

<http://www.formationnonviolence.org/wp-content/uploads/2014/03/Test-StrategiesEnGestionConflits1.pdf>

<http://www.rqvvs.qc.ca/documents/file/faire-face-conflits.pdf>

<http://www.lafond.ca/articles/les-cles-d-un-leadership-efficace.html>

<http://www.leconflit.com/2015/03/conflits-en-entreprise-differentes-approches-sociologiques.html>

<http://www.monde-economique.ch/fr/posts/view/l-anticipation-comme-avantage-concurrentiel-du-bon-manager-et-de-l-entreprise>

<http://www.portailrh.org/gestionnaire/fiche.aspx?p=467019>

<http://www.redpsy.com/guide/mepris.html>

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Conflit\\_\(science\\_sociale\)#Conflits\\_inter-personnels](https://fr.wikipedia.org/wiki/Conflit_(science_sociale)#Conflits_inter-personnels)

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Entreprise>

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Sociologie\\_des\\_organisations#La\\_theorie\\_de\\_la\\_regulation\\_sociale](https://fr.wikipedia.org/wiki/Sociologie_des_organisations#La_theorie_de_la_regulation_sociale)

le conflit.com

Wikipedia

<http://leg.u-bourgogne.fr/rev/091155.pdf>

[http://www.doctissimo.fr/html/psychologie/mag\\_2001/mag0323/ps\\_3718\\_conflits\\_necessaires.html](http://www.doctissimo.fr/html/psychologie/mag_2001/mag0323/ps_3718_conflits_necessaires.html)

[http://www.entreprise-et-convivialite.com/article\\_business-digest/](http://www.entreprise-et-convivialite.com/article_business-digest/)

[http://www.memoireonline.com/09/13/7446/m\\_Les-enjeux-de-gestion-des-ressources-humaines-dans-les-entreprise-dassurances-Cas-de-la-Sonas-G42.html](http://www.memoireonline.com/09/13/7446/m_Les-enjeux-de-gestion-des-ressources-humaines-dans-les-entreprise-dassurances-Cas-de-la-Sonas-G42.html)

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Entreprise>

<https://www.unige.ch/gsi/files/4014/0351/6367/RodicRSE.pdf>

## **Revues et articles**

1. 9 décembre 2009, journée mondiale de lutte contre la corruption.
2. Budget pour l'exercice fiscal 2016-2017.
3. Décret du 17 mai 2005 portant révision du statut général de la Fonction Publique, Article 6, 9,10, page 3. ; Article 20, page 4.
4. Décret portant amendement du Décret du 17 mai 2005 portant organisation de l'Administration Centrale de l'État. ; Article 113.
5. Définition de l'Union européenne, selon l'article 2 de la directive 80/723/CEE de la Commission du 25 juin 1980 relative à la transparence des relations financières entre les États membres et les entreprises publiques [archive], reconnue par la jurisprudence

communautaire : arrêt CJCE 2002-05-16 C-482/99 France contre Commission.

6. Images de l'Organisation, Paris, Université Laval, Eska 1989.

7. Introduction à l'analyse des organisations, Economica, Paris 2000, ISBN 2-7178-4008-7.

8. Le livre blanc sur l'avenir de la fonction publique.

9. Note du séminaire de gestion de projet : l'autosuffisance, décembre, 2015-CMP.

10. Note du séminaire déontologie des 30 juin et 1er juillet 2011, page 7. ;

11. Note du séminaire intitulé : Orientation des nouveaux agents/ Me Elie JEAN-PHILIPPE.

12. Notes du cours de Politique Générale d'Entreprise, page 1.

13. SHRM (Strategic Humanre source Management) en anglais.

14. Présentation systématique dans l'ouvrage de Bruno Lussato, Introduction critique aux théories d'organisation, Paris, Dunod 1988.

15. Robert Tassinari, *Pratique de l'analyse fonctionnelle*, Paris, Dunod, 1997.

# ANNEXES

[Retour à la table des matières](#)

- Annexe 1. [Règlements internes de l'entreprise](#)
- Annexe 2. [Avis de recrutement](#)
- Annexe 3. [Fiche personnelle de l'employé](#)
- Annexe 4. [Ordre de Mission \[description\]](#)
- Annexe 5. [Ordre de Mission \[montants\]](#)
- Annexe 6. [Décompte des dépenses sur mission](#)
- Annexe 7. [Autorisation d'absence](#)
- Annexe 8. [Bon de commande](#)
- Annexe 9. [Bon de réquisition](#)
- Annexe 10. [Bon de sortie de caisse](#)
- Annexe 11. [Bulletin de paie](#)
- Annexe 12. [Feuille de demande de congé](#)
- Annexe 13. [Heures supplémentaires](#)
- Annexe 14. [Fiche de stocks](#)
- Annexe 15. [Livre de banque : rapport mensuel](#)
- Annexe 16. [Gestion de la petite caisse](#)
- Annexe 17. [Procès-verbal de charge et de décharge](#)
- Annexe 18. [Rapprochement bancaire](#)
- Annexe 19. [Registre suivi de carburant et de kilométrage](#)
- Annexe 20. [PC renflouement](#)
- Annexe 21. [Fiche d'inventaire](#)
- Annexe 22. [Feuille de présence](#)
- Annexe 23. [Feuille de route pour le suivi des véhicules](#)

# Annexe 1

---

## Règlements internes de l'entreprise

[Retour à la table des matières](#)

### **I. OBJET ET CHAMPS D'APPLICATION**

#### **Objet**

Les présents règlements intérieurs ont pour objet de rappeler à chacun ses droits et ses devoirs afin d'organiser la vie dans l'administration de l'entreprise X dans l'intérêt de tous.

Il définit :

Les Principes généraux à respecter en matière d'hygiène et de sécurité ;

Les règles de discipline applicables ;

Les sanctions.

#### **1.2. Champ d'application**

Les présents règlements s'appliquent à l'ensemble du personnel de l'entreprise X quel que soit l'endroit où il se trouve.

Les présents règlements s'appliquent, sauf dispositions particulières contraires ou spécifiques, à tous les salariés, sans réserve.

Les dispositions du règlement intérieur relatives à l'hygiène et la sécurité s'appliquent également à tous les volontaires, bénévoles et toutes personnes effectuant un stage au sein de l'entreprise X.

## **II. DISCIPLINES GÉNÉRALES**

### **Horaires de travail**

L'horaire de travail de l'entreprise X est 9h00AM-5h00PM du lundi au vendredi pour tous les salariés. Ils doivent se conformer aux horaires de travail applicables et fixés par la Direction. Le non-respect de ces horaires peut entraîner des sanctions.

L'horaire de travail ne s'applique pas aux cadres de direction et cadres supérieurs. Toutefois, ces derniers devront fournir le minimum d'heures de travail requis.

Il est à noter que pendant les activités de levées de fonds, l'employé consent à donner une ou deux supplémentaires pendant la semaine pour terminer les travaux administratifs y relatifs, et à travailler pendant les weekends et les jours fériés si la situation l'y oblige. C'est-à-dire que l'employé s'engage à participer à toutes les activités organisées par l'entreprise X quelque soit son poste de travail.

### **Retards et absences**

Toute absence prévisible doit être préalablement autorisée, sous réserve des droits des représentants du personnel. À défaut de motif valable, les retards et absences constituent des fautes qui peuvent être sanctionnées.

Si une absence est imprévisible, le salarié doit informer ou faire informer au plus tôt son responsable hiérarchique, qui avisera immédiatement le service du personnel, et fournir une justification dans les 48 heures, sauf cas de force majeure.

Les absences pour maladie doivent faire l'objet d'un dépôt de certificat médical dans les 48 heures.

### **Déplacements**

L'agent devant se déplacer pour des raisons de service devra se munir d'un ordre de mission, dûment signé par le Directeur qui indique la date de départ, la date probable de retour, le lieu, le moyen de déplacement et l'objet de la mission. Il lui sera exigé un compte-rendu de mission écrit en fin de mission à produire au plus tard la fin de la semaine qui suit la fin de mission.

### **Congés annuels**

Le droit de jouissance au congé est acquis par le travailleur après une période effective de 12 mois appelée période de référence constaté par une décision signée par le Directeur. La date de jouissance des droits au congé est fixée d'accord partie sur la base d'un planning général des congés approuvé par le directeur et géré par l'assistant administratif et comptable.

### **Entrées et sorties**

Afin de maintenir le bon ordre, il est, sauf autorisation expresse, interdit au personnel :

D'entrer ou de sortir dans les lieux de travail en dehors des horaires fixés par la direction ;

D'introduire ou de laisser introduire, sauf cas grave et urgent, toute personne étrangère sur les lieux de travail.

### **Exécution du contrat de travail**

Chaque personne doit exécuter les travaux qui lui sont confiés, en respectant les ordres et directives qui lui sont donnés. Nul ne peut effectuer un travail autre que celui qui lui est commandé. Et tenue à respecter les marches à suivre pour chaque section, chaque programme et chaque activité au sein de l'institution.

### **Tenue vestimentaire**

La posture étant d'une importance capitale dans l'image que reflète l'entreprise X, tous les employés indistinctement sont invités à se vêtir de manière décente et soignée. Une tenue vestimentaire correcte est exigée du personnel présent dans les bureaux.

### **Usage général des locaux et du matériel de l'institution**

Sauf autorisation particulière, les locaux et le matériel de l'entreprise X doivent être exclusivement réservés aux activités professionnelles. Il est notamment interdit :

D'introduire sur le lieu de travail et pour quelque raison que ce soit des objets ou marchandises pour y être vendues ;

D'organiser, sans autorisation ou disposition légale ou conventionnelle l'autorisant, des collectes ou souscriptions sous quelque forme que ce soit ;

De diffuser des journaux, des pétitions ou de procéder à des affichages sans autorisations de la Direction, exception faite des droits reconnus aux représentants du personnel ;

D'emporter, même pour quelques jours seulement, des objets appartenant à l'Entreprise X sauf accord du responsable hiérarchique.

Tout salarié est tenu de conserver en bon état le matériel qui lui est confié pour l'exécution de son travail.

Les matériels informatiques et les lignes téléphoniques mis à la disposition du personnel ne peuvent être utilisés à des fins personnelles que si celles-ci sont liées aux nécessités impératives de la vie privée.

Le fait de détériorer un matériel peut être considéré comme une faute grave, voire lourde et passible de révocation.

### **Comportement général du salarié**

Chaque salarié doit respecter les règles élémentaires de savoir-vivre et de savoir-être en collectivité.

Toute rixe, injure, insulte, comportement agressif, incivilité est interdite dans l'administration du GSCC et en tout endroit où l'employé représente l'Entreprise X, à fortiori lorsqu'ils sont pénalement sanctionnables.

Il en est de même de tout comportement raciste, xénophobe, sexiste et/ou discriminant au sens des dispositions du Code du travail et du Code pénal haïtien.

### **III. HYGIÈNE ET SÉCURITÉ**

#### **3.1. Dispositions générales**

Les règles légales d'hygiène et sécurité doivent être respectées, ainsi que les consignes imposées en la matière par la Direction.

Clause à définir impérativement par des notes de services et/ou Document Unique (voir fiche pratique).

Chaque salarié doit prendre soin, en fonction de sa formation et selon ses possibilités, de sa sécurité et de sa santé ainsi que de celles des autres personnes concernées du fait de ses actes ou de ses omissions au travail d'autres personnes peuvent être atteintes ou être en danger.

Toute mauvaise exécution de cette obligation est constitutive d'une faute, alors même que le salarié n'a pas reçu de délégation de pouvoirs.

#### **3.2. Surveillance médicale**

Le personnel est tenu de se soumettre aux exigences sanitaires et de se faire soigner de ses maladies. Il est demandé aux employés atteints d'une maladie contagieuse de ne pas pénétrer dans l'enceinte au risque de contaminer les autres employés. Un certificat médical fera l'objet après 2 jours de congés maladies.

Le refus de s'y soumettre constitue donc une faute, qui, renouvelée après mise en demeure, prend un caractère de gravité justifiant un licenciement disciplinaire.

#### **3.3. Accident du travail**

Tout salarié victime d'un accident du travail, même de peu d'importance, survenu soit pendant le trajet entre le lieu de travail et le domicile, soit au cours du travail est tenu de le signaler immédiatement à la Direction, afin que toutes les mesures nécessaires soient prises. Tout témoin d'un accident du travail doit en informer la Direction ou son supérieur hiérarchique.

### **3.4. Consigne de sécurité**

Le personnel doit impérativement respecter, dans l'intérêt de tous, toutes les consignes de sécurité, même verbales données par la Direction et/ou son responsable hiérarchique.

Les équipements de travail doivent être utilisés dans les conditions optimales prévues par : le constructeur, le fabricant ou expliquées par le responsable hiérarchique lors d'une information spécifique sur le sujet.

Le personnel est tenu de connaître parfaitement les consignes relatives à la lutte contre les incendies qui sont affichées et doit s'y conformer.

### **3.5. Repas et boissons alcoolisées**

En application de l'article 455 du Code du travail, il est interdit au personnel d'introduire ou de faire l'usage de boissons alcoolisées ou de stupéfiants dans les locaux affectés au travail.

L'introduction de boissons alcoolisées dans le local de l'entreprise est interdite. S'agissant des boissons alcoolisées, des autorisations particulières et exceptionnelles peuvent être délivrées.

Il est interdit de pénétrer ou de demeurer dans l'établissement en état d'ivresse ou sous l'emprise de la drogue.

Il est formellement interdit aux employés de manger et de boire sur le lieu de travail, un espace est aménagé à cet effet. L'employé a droit à 45 minutes de pause par jour pour le lunch.

### **3.6. Interdiction de fumer**

Il est formellement interdit de fumer aux postes de travail pour éviter d'exposer les non-fumeurs aux

Effets nocifs des fumées de cigarettes.

### **3.7. Harcèlement sexuel**

Conformément à l'article 3 du code du travail haïtien de 1982, aucun salarié, aucun candidat à un recrutement, à un stage ou à une période de formation ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou

indirecte, notamment en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat pour avoir subi ou refusé de subir les agissements de harcèlement de toute personne dont le but est d'obtenir des faveurs de nature sexuelle à son profit ou au profit d'un tiers.

Aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire pour avoir témoigné des agissements définis à l'alinéa précédent ou pour les avoir relatés.

En revanche, est passible d'une sanction disciplinaire tout salarié qui, dans l'exercice de ses fonctions, aura procédé à de tels agissements.

### ***Article 3 code du travail Haïtien***

*Tous les travailleurs sont égaux devant la loi et bénéficient de la même protection et des garanties.*

*Est abolie toute discrimination, notamment celle pouvant découler du caractère intellectuel ou manuel, de la forme, de la rétribution du travail et du sexe du travailleur.*

### **3.8. Harcèlement moral**

Conformément à l'article 3 du code du travail haïtien de 1982, aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.

Aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation, ou de renouvellement de contrat pour avoir subi ou refusé de subir des agissements constitutifs de harcèlement moral ou pour avoir témoigné de tels agissements ou les avoir relatés.

En revanche, est passible d'une sanction disciplinaire tout salarié qui, dans l'exercice de ses fonctions, aura procédé à de tels agissements.

### **3.9. Consignes diverses**

Le personnel est prié, lorsqu'il quitte son bureau le soir, de :

Fermer les portes et les fenêtres de son bureau ;

Eteindre tous les appareils électriques (ordinateur, imprimante et tout autre appareil) mis à sa disposition se trouvant dans son bureau.

La dernière personne partant le soir est prié de veiller à ce que toutes les lumières et tous les appareils électriques (hors informatique) soient éteints.

#### **IV. SANCTION DES FAUTES ET DROIT DE LA DÉFENSE DES SALARIÉS**

##### **4.1. Nature et échelle des sanctions**

Tout agissement considéré comme fautif pourra, en fonction de sa gravité, faire l'objet de l'une ou l'autre des sanctions suivantes :

Avertissement verbal

Avertissement écrit (émargé par l'intéressé ou envoyé par lettre recommandée ;

Blâme notifié par écrit, dans les mêmes conditions que ci-dessus ;

Mise à pied disciplinaire de un à trois jours, sans rémunération ;

Mise en disponibilité sans solde

Mutation disciplinaire ;

Licenciement pour faute ;

Licenciement pour faute grave, sans préavis ni indemnité de licenciement ;

Licenciement pour faute lourde, sans préavis ni indemnités de licenciement, ni indemnité compensatrice de congés payés.

L'employé devra être informé du (des) motif (s) de la (des) sanction (s) prise (s) contre lui et a le droit, avant la prise de toute décision, d'exposer son point de vue. Il sera avisé, par écrit, des mesures prises à son égard (exception faite des avertissements verbaux).

##### **4.1.1. Avertissement Verbal**

Lorsque la faute commise est légère, le Superviseur immédiat pourra traiter de la question lors d'un entretien tout à fait officieux, au cours duquel le cas sera abordé et, si possible, réglé. Tout avertissement verbal devra faire l'objet d'une note signée du Superviseur au dossier du Collaborateur.

##### **4.1.2. Lettre de Blâme**

Lorsque trois (3) avertissements verbaux sont demeurés infructueux ou lorsqu'il s'agit d'une violation grave, le Superviseur concerné adressera une lettre de blâme à l'employé fautif. Une copie de cette lettre devra être classée dans son dossier. Lorsque trois (3) lettres de blâme sont demeurées infructueuses, c'est le renvoi définitif.

#### **4.1.3. Licenciement sans préavis**

Toute violation grave aux présents règlements internes ou tout cas de vol, de fraude, de désobéissance volontaire entraînent le licenciement sans préavis.

#### **4.2. Définition de la faute**

Est considéré comme fautif un comportement qui se manifeste par un acte négatif ou une abstention de nature volontaire ne correspondant pas à l'exécution normale de la relation contractuelle. Il peut s'agir du non-respect d'une disposition du règlement intérieur, du Code du travail, mais aussi de l'inexécution ou de la mauvaise exécution du travail.

Les sanctions, y compris le licenciement sans préavis ni indemnité avec mise à pied conservatoire immédiate, pourront être appliquées, notamment dans les cas suivants :

- Ivresse ;
- Insubordination et indiscipline ;
- Absences répétitives injustifiées ;
- Infractions à l'hygiène et la sécurité ;
- Fraude dans les horaires ;
- Rixes, injures, violences contre tout membre du personnel ;
- Agissements de harcèlement moral ou sexuel ;
- Détournement, vol, abus de confiance ;
- Bris et détérioration volontaires du matériel ;
- Désorganisation volontaire de la bonne marche de l'entreprise ;
- Critiques et dénigrements systématiques.

### **4.3. Droits des salariés**

Aucune sanction ne peut être infligée au salarié, sans qu'il ne soit informé dans le même temps et par écrit des griefs retenus contre lui.

Toute sanction autre qu'un avertissement ne pourra être décidée ou appliquée, tant que l'intéressé n'aura pas été dûment appelé et entendu. Il pourra se faire assister par une personne de son choix appartenant au personnel de l'entreprise. A la suite de cet entretien, la sanction éventuelle lui sera notifiée par un écrit motivé, au moins un jour franc et au plus un mois après l'entretien préalable.

Si l'agissement du salarié a rendu indispensable une mesure de mise à pied conservatoire avec effet immédiat, la sanction définitive relative à cet agissement ne pourra être prise qu'en respectant la procédure énoncée ci-dessus.

## **V. DÉPÔT, PUBLICATION ET ENTRÉE EN VIGUEUR**

### **5.1. Formalités - dépôts**

Conformément aux prescriptions de l'article 397,398 et 399 du Code du travail, le présent règlement a été :

Soumis pour avis au comité de gestion, au responsable des ressources humaines pour étude et validation le « *date* »

Communiqué en double exemplaire à l'inspecteur du travail dont dépend l'entreprise X le « *date* » ;

Il sera communiqué aux employés affiché dans les lieux prévus à cet effet. Ces dispositions s'appliquent également en cas de modification ou de retrait des clauses du règlement intérieur

### **5.2. Modification**

Toute modification ultérieure, adjonction ou retrait au présent règlement sera soumis à la procédure de l'article 22, conformément aux prescriptions de l'article 397, 398 et 399 du Code du travail.

### **5.3. Notes de services complémentaires**

Les présents règlements intérieurs peuvent être complétés par les notes de service portant prescriptions générales et permanentes que la direction estime nécessaires.

Ces notes de service sont diffusées soit par le service du personnel aux salariés, soit affichées sur les panneaux réservés à cet usage et sont soumises aux mêmes consultations et aux mêmes formalités que les présents règlements.

### **5.4. Entrée en vigueur**

Les présents règlements intérieurs entreront en vigueur le « date..... ».

### **5.5. Opposabilité**

Les présents règlements sont opposables à l'ensemble des salariés visés par l'article 1.2 ainsi qu'à tous ceux qui ont été embauchés antérieurement ou postérieurement à son entrée en vigueur.

Pour tous cas non stipulés dans le présent manuel de procédures internes, l'entreprise X déterminera la marche à suivre au moyen de circulaires, mémos et avis, en ayant comme boussole le Code du Travail Haïtien.

Tout salarié est tenu de prendre connaissance des présents règlements au moment de son embauche. Aucun salarié ne pourra donc se prévaloir de son ignorance.

Fait à Port-au-Prince, le « date ..... »

### **Document Unique**

Le personnel est tenu de connaître parfaitement les consignes relatives à la lutte contre les incendies qui sont affichées et doit s'y conformer.

Le personnel est tenu de s'informer sur les mesures sanitaires et les précautions à prendre en cas d'épidémie, des maladies contagieuses ou infectieuses afin de les appliquer correctement.

Le personnel est tenu de garder son environnement de travail propre et sain en appliquant les règles d'hygiène élémentaires.

Il est formellement interdit à tous les employés d'engager des discussions politiques au sein de l'administration.

### **Esprit d'équipe**

L'employé doit avoir la capacité de travailler en équipe. Les échanges d'idées, les suggestions, le sens de l'innovation, créent un cadre de travail propice à l'atteinte des objectifs et à l'épanouissement professionnel de chacun.

Il est interdit aux employés de se battre, d'avoir des écarts de langage sur les lieux de travail. Le respect mutuel, c'est la base de l'harmonie devant régner au sein de toute institution.

### **◆ Confidentialité**

Il est impératif de garder tous les données aux sujets de nos RH confidentiels et ne les partager à aucun tiers sauf avec l'autorisation du client.

### **◆ Discrétion**

Il est demandé à tous nos employés d'être discrets dans l'exécution de leurs tâches. Aucune information relative au dossier du RH ne doit être divulguée. Le secret professionnel est de rigueur.

### **◆ Chaleureux**

Notre champ d'intervention étant très sensible et délicat, il est demandé à tous nos employés de donner un accueil chaleureux à tous les visiteurs.

### **◆ Courtoisie**

L'employé doit être aimable et courtois envers ses collègues de travail et envers nos Clients. Ces derniers doivent se sentir considérés, appréciés et valorisés

### **◆ Confiance**

Le comportement de l'employé doit traduire honnêteté et inspirer confiance.

Le refus de s'y soumettre constitue donc une faute, qui, renouvelée après mise en demeure, prend un caractère de gravité justifiant un licenciement disciplinaire.



## Annexe 2

---

### Avis de recrutement

[Retour à la table des matières](#)

**Titre du poste :** \_\_\_\_\_

**Domaine :** \_\_\_\_\_

**Spécialité :** \_\_\_\_\_

**Date de publication du poste :** \_\_\_\_\_

**Lieu de Travail :** \_\_\_\_\_

**Date de réception de dossier :** \_\_\_\_\_

**Compagnie :** \_\_\_\_\_

**Introduction :**

---

---

---

**Résumé du Poste :**

---

---

---

---

**Qualifications requises :**

---

---

---

---

**COMPÉTENCES ET EXPÉRIENCE REQUISES**

---

---

---

---

---

**Conditions de travail :**

---

---

---

---

**Dossier de candidature doit avoir :**

---

---

---

**Prière d'envoyer votre dossier à :**

---

---

---

## **Poste : Directeur exécutif**

### **Résumé du poste de directeur exécutif**

Le chef de l'exécutif est responsable de l'administration et de la gestion globale de l'entreprise, y compris des programmes de service, de la collecte de fonds, et des opérations commerciales. Ses compétences incluent d'aider et de travailler étroitement avec le conseil d'administration sur la planification et l'évaluation, le développement et l'administration des mesures opérationnelles, du personnel, de la gestion fiscale, et des relations publiques. C'est un poste à temps plein, dont l'occupant est embauché par le comité exécutif et/ou de gestion et directement responsable devant le conseil d'administration par l'intermédiaire de son président élu.

### **1. Responsabilités**

#### **1.2.1. Gestion et Administration**

Développer et faciliter un procédé actif de planification.

Développer les buts de l'organisation et les objectifs conformes à la mission et à la vision de l'entreprise, tels que définies par le conseil d'administration

Développer et administrer les mesures opérationnelles.

Surveiller les principales activités de l'entreprise et responsable des relations publiques, afin de s'assurer que les objectifs sont atteints.

Assurer la conformité aux exigences des sources de financement et aux normes.

Fournir les informations pour l'évaluation des activités de l'organisation.

Mettre en place les programmes et les plans de travail annuel.

Coordonne le suivi et l'évaluation des dossiers des patients et les activités de terrain.

Analyse les différents dossiers d'appel d'offres, cahiers de charges et termes de référence et organise les séances de négociation avec les partenaires.

### **1.2.2. Fiscalité**

Développer, recommander, et surveiller les budgets annuels et autres, en consultation avec le comité de Finance.

Assurer efficacement des audits avec la commission des audits constituée.

Approuver les dépenses conformément aux directives approuvées par le conseil d'administration

S'assurer que l'entreprise répond à ses obligations fiscales conformément aux lois régissant la matière et prévoir la tenue d'archives et de rapports fiscaux appropriés.

Soumettre les rapports financiers et les activités de l'Entreprise au comité exécutif et/ou le conseil d'administration.

Préparer et soumettre les demandes de subventions et les propositions de financements comme approprié, en consultation avec le comité

### **1.2.3. Personnel**

1- Administrer la politique de gestion du personnel approuvée par le conseil d'administration.

2- Assurer les procédures (légales) appropriées d'embauche et de licenciement.

3- Surveiller toutes les actions disciplinaires personnelles.

4- Veiller à la surveillance et à l'évaluation adéquates des personnels et des bénévoles de l'entreprise.

### **1.2.4. Relations avec le comité exécutif et le conseil d'administration**

1- Aider le président du conseil en planifiant l'ordre du jour et les contenus des réunions de conseil.

2- Lancer et aider le développement de recommandations de mesures à prendre et aider à établir les priorités.

3- Faciliter l'orientation de nouveaux membres du conseil.

4- Travailler avec le conseil pour les levées de fonds

5- Fournir adéquatement en personnel les commissions du conseil.

### **1.2.5. Relations publiques**

- 1- Aider la commission de la communication dans des activités de relations publiques, pour assurer que les objectifs de l'entreprise sont atteints.
- 2- Assurer la représentation appropriée de l'entreprise par tous les employés.
- 3- Coordonner la représentation de l'entreprise auprès des institutions législatives et d'autres groupes.

### **Poste : Assistant Administratif**

#### **2.1. Résumé du poste**

L'Assistant Administratif est responsable de fournir un soutien administratif et logistique dans l'exécution des tâches nécessaires à la mise en œuvre du programme et activités de l'entreprise, en collaboration avec les différents comités et l'équipe technique.

Il s'agira notamment de fournir une assistance à toutes les unités de l'équipe dans la coordination des opérations de bureau et de la logistique, l'achat de fournitures, l'appui technique au programme et l'équipe de finance, et la préparation de correspondance, la facilitation des processus et des procédures de passation des marchés locaux, aider à maintenir des dossiers et des systèmes de classement appropriés, et assurer une bonne communication et coordination avec les partenaires.

Avec l'aide du Directeur Exécutif, l'Assistant Administratif veillera à ce que toutes les tâches sont effectuées en conformité avec les politiques et procédures organisationnelles. Cette position rend compte au Directeur Exécutif.

#### **2.2. Responsabilités spécifiques**

- Fournir un soutien à l'équipe de finance, le programme, et l'équipe technique et assurer un fonctionnement efficace et rapide du bureau en général ;
- Assister à la logistique des activités du programme, y compris les tâches de gestion financière Coordonner le commande et l'expédition des matériaux pour les activités du programme, procurer les matériel de bureau, faciliter l'embauche et le paiement des consultants, faire les réservations d'hôtel et suivre les dépenses associées avec ses tâches
- Travailler en collaboration avec d'autres membres de l'équipe de projet afin d'assurer la planification des programmes nécessaire, le développement, la disponibilité des ressources et que les activités de gestion fonctionnent harmonieusement et efficacement.

- Gérer tous les plans de voyage (locaux et internationaux) pour le personnel et les consultants y compris l'approvisionnement de passeport et visa, l'hébergement en hôtel, etc.
- Maintenir les fichiers et les dossiers du programme
- Assister le programme et le personnel technique à organiser des ateliers de formation, de sensibilisation et des levées de fonds
- Préparer la correspondance ; gérer le courrier entrant et sortant /messenger
- Participer à des tâches administratives supplémentaires demandées par le Directeur de la Finance & Administration, le Directeur Technique, et gestionnaire de programme
- Coordonner les arrangements logistiques pour des activités telles que des ateliers de travail ou réunion, y compris l'identification des lieux appropriés, réservations de vols, d'hôtels et de salles de conférence ;
- Travailler en collaboration avec la comptabilité afin de s'assurer du suivi des paiements des factures de fournisseurs. Assurer le suivi administratif des contrats, protocoles d'accord, salariés (congé, contrats, paie, maladie, formation, etc.).

### **2.3. Autres tâches**

Cette description de poste est destinée à décrire la nature générale et le niveau de travail de cette position, et n'est pas une liste exhaustive de toutes les responsabilités, tâches et aptitudes requises des individus dans ce rôle. Le candidat sélectionné devra effectuer d'autres tâches assignées par le DE ou son superviseur direct.

## **Poste : Comptable/ Assistante comptable**

### **3.1. Résumé du poste**

### **3.2. Responsabilités**

Sous la supervision directe du Comité de Finances et/ou du chef comptable , le comptable ou assistant comptable est responsable des tâches suivantes :

- Vérifier que la documentation financière accompagnant les sorties et les en-trées de fonds soit valide et complète ;
- Saisie journalière des opérations comptables dans le système ;
- Tenir la comptabilité de façon autonome ;
- Effectuer le classement de tous les documents comptables ;
- Préparation et analyse des rapports périodiques selon les exigences ;
- Établir les boucléments trimestriels, intermédiaires et les comptes annuels (bilan, compte de résultats...) ;
- Effectuer toutes autres tâches liées au poste et sur demande.

## **Poste : Chauffeur**

### **4.1. Résumé du poste**

| <b>4.2. Responsabilités</b>   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporter les membres du personnel en toute sécurité vers diverses destinations selon le parcours donné ;</li> <li>• Accueillir les membres du personnel en mission et assurer leur transport entre l'hôtel, le bureau extérieur et l'aéroport ;</li> <li>• Procéder à la collecte et à la livraison de documents et de biens selon le besoin ;</li> <li>• Procéder à une inspection quotidienne des véhicules : vérifier les niveaux d'huile, d'eau et du liquide de refroidissement ;</li> <li>• Vérifier la pression des pneus ainsi que les accessoires de sécurité ;</li> </ul> |

- Veiller à l'entretien de routine du véhicule attribué (l'intérieur comme l'extérieur du véhicule doivent être propres) ;
- S'assurer que le réservoir de carburant est plein ;
- Effectuer de petites réparations : remplacer les ampoules de phares, les fusibles, les durites endommagées, les essuie glaces, etc. ;
- Assurer la conduite de véhicules lors des activités spéciales ;
- S'acquitter de toute autre tâche assignée par le superviseur.

### **Poste : Secrétaire-Réceptionniste / Gestionnaire de malades**

#### **5.1. Résumé du poste**

Le secrétaire-gestionnaire des patients travaille en étroite collaboration avec l'assistant administrative, il effectue le travail du secrétaire et remplace l'assistant administratif en cas d'absence. Il assure la gestion des dossiers des patients et faire le suivi avec eux, les classements des dossiers, le suivi avec les médecins. Il Gère le système de Gestion des RH et rédige les correspondances administratives. Cette position rend compte au Directeur Exécutif.

#### **5.2. Responsabilités**

- Fournir un soutien administratif en support aux activités et aux programmes ;
- Travailler en collaboration avec d'autres membres de l'équipe de projet afin d'assurer la planification des programmes nécessaires : (le développement, la disponibilité des ressources) afin que toutes les activités de gestion puissent fonctionner harmonieusement et efficacement ;
- Rédiger les correspondances et s'assurer du suivi des courriers ;
- Planifier les visites et soutenir les visiteurs ;
- Répondre au téléphone et assurer le suivi des appels ;
- Maintenir les dossiers et soutenir la diffusion de l'information de projet parmi l'équipe de projet ;
- Assure la gestion du système de gestion des patients ;

- Coordonner les arrangements logistiques pour des activités telles que des ateliers de travail avec les malades ou réunion ;
- Effectuer toute autre tâche qui lui est attribuée

## Annexe 3

---

### Fiche personnelle de l'employé

[Retour à la table des matières](#)

| Informations personnelles       |                      |
|---------------------------------|----------------------|
| Nom :                           | Prénom :             |
| Nom de Jeune Fille :            |                      |
| Date de Naissance :             | Lieu de Naissance :  |
| Nationalité :                   | Statut :             |
| NIF/ CIN :                      | Personne en Charge : |
| Lien de parenté :               |                      |
| Adresse :                       |                      |
| Telephone (s) :                 | E-mail :             |
| Numéro d'assurance :            | Autres :             |
| Qualification (s) :             |                      |
| À contacter en cas d'urgences : |                      |
| Téléphone :                     |                      |

| Information sur le travail |                  |
|----------------------------|------------------|
| Poste occupé :             |                  |
| Section :                  |                  |
| Date d'embauche :          |                  |
| Salaire Mensuel :          |                  |
| Durée du Contrat :         | Fin du Contrat : |

| OBSERVATIONS |         |               |       |            |               |       |       |                |
|--------------|---------|---------------|-------|------------|---------------|-------|-------|----------------|
| Date         | Absence | Avertissement | Blâme | Suspension | Congé accordé | Motif | Durée | Date de retour |
|              |         |               |       |            |               |       |       |                |
|              |         |               |       |            |               |       |       |                |
|              |         |               |       |            |               |       |       |                |
|              |         |               |       |            |               |       |       |                |
|              |         |               |       |            |               |       |       |                |
|              |         |               |       |            |               |       |       |                |
|              |         |               |       |            |               |       |       |                |
|              |         |               |       |            |               |       |       |                |
|              |         |               |       |            |               |       |       |                |
|              |         |               |       |            |               |       |       |                |



## Annexe 4

### Ordre de mission (description)

[Retour à la table des matières](#)

**DATE :**

**Ordre est donné à (chef de mission) :**

**Fonction :**

**De se rendre à (aux) destination (s) ci-dessous :**

**Moyen de déplacement :**

**Nom & Prénom du chauffeur :**

**Nom & Prénom des personne (s) à bord :**

1)

2)

3)

4)

5)

**# du véhicule :**

**# Licence :**

**# NIF ou CIN :**

**Lieu de départ :**

**Objet de la mission :**

| Date de départ | Heure de départ | Destination | Date de Retour | Heure de Retour | Durée |
|----------------|-----------------|-------------|----------------|-----------------|-------|
|                |                 |             |                |                 |       |
|                |                 |             |                |                 |       |
|                |                 |             |                |                 |       |

**Durée totale de la mission :**

\_\_\_\_\_

Service Administratif

\_\_\_\_\_

Comité de Gestion Missionnaire

## Annexe 5

---

### Ordre de mission (montants)

[Retour à la table des matières](#)

**Nom de l'Entreprise**

**Service Administratif**

**ORDRE DE MISSION N°**

**DATE :**

**NOM ET PRÉNOM (chef de mission) :**

**FONCTION :**

**N° OM :**

**Objet :**

**Montant de la provision pour la mission :**

| ITEM | Description | Montant en Gdes |
|------|-------------|-----------------|
|      |             |                 |
|      |             |                 |
|      |             |                 |
|      |             |                 |
|      |             |                 |
|      |             |                 |
|      |             |                 |
|      |             |                 |
|      |             |                 |
|      |             |                 |

---

Service Administratif

---

Comité de Gestion Missionnaire

## Annexe 6

### Décompte des dépenses sur mission

[Retour à la table des matières](#)

**NOM ET PRÉNOM :**

**FONCTION :**

**N° OM :**

**Objet :**

| Date de départ | Dépenses | Provision reçue | Date de Retour | Montant à compléter / à rembourser |
|----------------|----------|-----------------|----------------|------------------------------------|
|                |          |                 |                |                                    |
|                |          |                 |                |                                    |
|                |          |                 |                |                                    |
|                |          |                 |                |                                    |
|                |          |                 |                |                                    |
|                |          |                 |                |                                    |

**Total des dépenses réelles**

**Provision dépenses reçues au départ**

**Montant à compléter /à rembourser**

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |

\_\_\_\_\_  
Service Administratif

\_\_\_\_\_  
Comité de Gestion Missionnaire

## Annexe 7

---

### Autorisation d'absence

[Retour à la table des matières](#)

Date :

**Nom :** \_\_\_\_\_

**Prénom :** \_\_\_\_\_

**Fonction :** \_\_\_\_\_

Est autorisé(e) à s'absenter au service le \_\_\_\_\_

du \_\_\_\_\_ à/au \_\_\_\_\_

(Heure et/ou date du jour) \_\_\_\_\_

**Motif :**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

(Récupération, maladie, Congé annuel, Congé de circonstance, Autre)

**REMARQUE :** En cas de maladie, l'employé doit présenter une prestation médicale de repos délivrée par le médecin traitant.

Préparé par : \_\_\_\_\_

Le \_\_\_\_\_

## Annexe 8

### Bon de commande

[Retour à la table des matières](#)

Date : \_\_\_\_\_

FOURNISSEUR : \_\_\_\_\_

ADRESSE DE LIVRAISON : \_\_\_\_\_

**Montant en :**

| Quantité     | Description | Prix Unitaire | Prix Total |
|--------------|-------------|---------------|------------|
|              |             |               |            |
|              |             |               |            |
|              |             |               |            |
|              |             |               |            |
|              |             |               |            |
|              |             |               |            |
|              |             |               |            |
|              |             |               |            |
|              |             |               |            |
| <b>TOTAL</b> |             |               |            |

Condition :

---

---

Moyens de paiement :

---

---

Préparé par

Vérifié par

Approuvé par

---

Le : \_\_\_\_\_

Le : \_\_\_\_\_

Le : \_\_\_\_\_

Fonction :

Fonction :

Fonction :

---

Signature :

Signature :

Signature :

---

## Annexe 9

### Bon de réquisition

[Retour à la table des matières](#)

Date : \_\_\_\_\_

DEMANDEUR : \_\_\_\_\_

SECTION : \_\_\_\_\_

| Article | Quantité réquisitionnée | Description détaillées/Caractéristiques des biens ou services réquisitionnés |
|---------|-------------------------|--|
|         |                         |  |
|         |                         |  |
|         |                         |  |
|         |                         |  |
|         |                         |  |
|         |                         |  |
|         |                         |  |
|         |                         |  |
|         |                         |  |

Préparé par

Vérifié par

Approuvé par

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Le : \_\_\_\_\_

Le : \_\_\_\_\_

Le : \_\_\_\_\_

Fonction : \_\_\_\_\_

Fonction : \_\_\_\_\_

Fonction : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_

## Annexe 10

---

### Bon de sortie de caisse

[Retour à la table des matières](#)

DATE :

Payé à Mr/Mme \_\_\_\_\_

Le montant de \_\_\_\_\_ Gdes

(en lettr \_\_\_\_\_)

**Pour réception** (le destinataire / demandeur)

Nom : \_\_\_\_\_ Fonction : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_ Signature : \_\_\_\_\_

Montant utilisé \_\_\_\_\_ Gdes

Solde remis \_\_\_\_\_ Gdes

**Pour réception** (le caissier)

Nom : \_\_\_\_\_ Fonction : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_ Signature : \_\_\_\_\_

# Annexe 11

## Bulletin de paie

[Retour à la table des matières](#)

Mois de : \_\_\_\_\_

Période du \_\_\_\_\_ au \_\_\_\_\_ 20\_\_

| NOM | PRÉNOM | FONCTION | CIN/NIF |
|-----|--------|----------|---------|
|     |        |          |         |

|                            |  |
|----------------------------|--|
| SALAIRE BRUT               |  |
| Heures supplémentaires     |  |
| Autres                     |  |
| <b>TOTAL</b>               |  |
| <b>RETENUE A LA SOURCE</b> |  |
| IRI Salaire                |  |
| ONA (6%)                   |  |
| CAS (1%)                   |  |
| FDU (1%)                   |  |
| CFGDCT (1%)                |  |
| Assurance                  |  |
| Remboursement sur prêt     |  |

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>TOTAL RETENUES</b>      |  |
| <b>Salaires (1-15)</b>     |  |
| <b>SALAIRE NET A PAYER</b> |  |

Montant en lettre : \_\_\_\_\_

Préparé par

Vérfié par

Approuvé par

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Le : \_\_\_\_\_

Le : \_\_\_\_\_

Le : \_\_\_\_\_

Fonction : \_\_\_\_\_

Fonction : \_\_\_\_\_

Fonction : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_

## Annexe 12

### Feuille de demande de congé

[Retour à la table des matières](#)

| <b>Partie I-- Information de l'Employé</b> |                |
|--|----------------|
| Nom :                                      | Prénom :       |
| Tél de l'Employé :                         | Poste Occupé : |
| E-mail :                                   | Département :  |

| <b>Partie II— Type de Congé Demandé</b>  |
|--|
| <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>Maladie <input type="checkbox"/></p> <p>Maternité <input type="checkbox"/></p> <p>Familial <input type="checkbox"/></p> <p>Congé sans solde <input type="checkbox"/></p> <p>Autres (spécifier) _____</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>Annuel <input type="checkbox"/></p> <p>Paternité <input type="checkbox"/></p> <p>Deuil <input type="checkbox"/></p> </div> </div> |
| <p>Commencé le :      Terminé le :</p> <p>Nombre de jours de congé : _____</p> <p>Nombre de jours utilisés _____</p> <p>Nombre de jours restants _____</p>   |

| <b>Partie III—Accréditation de l'Employé</b>   |                   |
|--|-------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toute demande de congé doit-être faite en commun accord avec le Superviseur.</li> <li>- En cas congé de maladie, l'Employé doit se faire accompagner de son certificat médical et une lettre d'approbation signée par le médecin.</li> <li>- La soumission de la demande congé doit-être envoyée aux départements des Ressources Humaines trois (3) semaines avant la date sollicitée.</li> <li>- Toute demande de congé doit-être signé par l'Employé et approuvé par le Directeur.</li> </ul> |                   |
| <b>Signature de l'Employé :</b> _____<br><b>Je confirme avoir lu et compris les lignes ci-dessus</b>   | <b>Date</b> _____ |

| <b>Partie IV - Approbation</b>  |   |
|---|---|
| Approuvé <input type="checkbox"/> Refusé <input type="checkbox"/><br>Justification du refus : _____<br>_____<br>_____   |   |
| _____<br><p style="text-align: center;"><b>Signature du Directeur</b></p> _____<br><p style="text-align: center;"><b>Signature du Président</b></p> _____<br><p style="text-align: center;"><b>Signature du Vice -Président</b></p> | <b>Date</b> _____<br><br><b>Obs :</b><br>_____<br>_____<br>_____<br>_____ |

## Annexe 13

---

### Heures supplémentaires

[Retour à la table des matières](#)

**Date :**

**Nom et Prénom de l'employé :** \_\_\_\_\_

**Poste Occupé :** \_\_\_\_\_

Il est demandé à \_\_\_\_\_

d'effectuer \_\_\_\_\_ heure(s) supplémentaires en raison de

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

En date du \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Le responsable

L'employé

## Annexe

### Demande de cotation

[Retour à la table des matières](#)

| <b>Nom de l'Entreprise</b> _____                                       |     |                                      | DDQ N°. _____                       |                                     |                |
|--|-----|--------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|----------------|
| DEMANDE DE COTATION<br>CECI N'EST PAS UN BON DE COMMANDE               |     |                                      | <b>Date :</b> _____                 |                                     |                |
| BIEN VOULOIR NOUS PROPOSER VOTRE COTATION<br>POUR LE PRODUIT SUIVANT : |     |                                      | <b>Date de livraison :</b><br>_____ |                                     |                |
| N°.  | QTE | Description                          | PU                                  | RÉDUCTI<br>ON                       | Montant<br>Net |
|  |     |                                      |                                     |                                     |                |
|  |     |                                      |                                     |                                     |                |
|  |     |                                      |                                     |                                     |                |
|  |     |                                      |                                     |                                     |                |
|  |     |                                      |                                     |                                     |                |
|  |     |                                      |                                     |                                     |                |
|  |     |                                      |                                     |                                     |                |
|  |     |                                      |                                     |                                     |                |
| Montant Total  |     |                                      |                                     |                                     |                |
| <b>Date de cotation</b><br>_____                                       |     | <b>Nom du fournisseur :</b><br>_____ |                                     | <b>Cotation réalisée :</b><br>_____ |                |

## Annexe 14

### Fiche de stocks

[Retour à la table des matières](#)

Article :

Code :

| Date | N° bon de réquisition | Fournisseur N° bon de commande | ENTREE (unités) | SORTIE (unités) | ENTREE & SORTIE (GDES) | SOLDE STOCK (unités) | SOLDE STOCK (GDES) | Destination |
|------|-----------------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|------------------------|----------------------|--------------------|-------------|
|      |                       |                                |                 |                 |                        |                      |                    |             |
|      |                       |                                |                 |                 |                        |                      |                    |             |
|      |                       |                                |                 |                 |                        |                      |                    |             |
|      |                       |                                |                 |                 |                        |                      |                    |             |
|      |                       |                                |                 |                 |                        |                      |                    |             |
|      |                       |                                |                 |                 |                        |                      |                    |             |
|      |                       |                                |                 |                 |                        |                      |                    |             |
|      |                       |                                |                 |                 |                        |                      |                    |             |

Signature : \_\_\_\_\_



Préparé par

Vérifié par

Approuvé par

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Le : \_\_\_\_\_

Le : \_\_\_\_\_

Le : \_\_\_\_\_

Fonction : \_\_\_\_\_

Fonction : \_\_\_\_\_

Fonction : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_



| <b>Date</b> | <b># Ck /Fact</b> | <b>Description</b> | <b>Entrée (+)</b> | <b>Sortie (-)</b> | <b>SOLDE</b> |
|-------------|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|--------------|
|             |                   |                    |                   |                   |              |
|             |                   |                    |                   |                   |              |
|             |                   |                    |                   |                   |              |
|             |                   |                    |                   |                   |              |



## Annexe 17

### Procès-verbal de charge et de décharge

[Retour à la table des matières](#)

Je, soussigné, \_\_\_\_\_ confirme avoir reçu temporairement les matériels suivants, nécessaire pour ma fonction, dans l'entreprise.

| No | DESCRIPTION DU MATÉRIEL | Nombre | Date | OBS/Etat |
|----|-------------------------|--------|------|----------|
| 1  |                         |        |      |          |
| 2  |                         |        |      |          |
| 3  |                         |        |      |          |
| 4  |                         |        |      |          |

Nom & Prénom : \_\_\_\_\_ Fonction : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Charge approuvé par \_\_\_\_\_

Fonction : \_\_\_\_\_

Le : \_\_\_\_\_

Je, soussigné. \_\_\_\_\_, confirme que les matériels suivants ont été rendus à l'entreprise :

| No | DESCRIPTION DU MATÉRIEL | Quantité | Reçu le | Rendu le | OBS/ET AT |
|----|-------------------------|----------|---------|----------|-----------|
| 1  |                         |          |         |          |           |
| 2  |                         |          |         |          |           |
| 3  |                         |          |         |          |           |
| 4  |                         |          |         |          |           |

Les éléments suivants ont été égarés pendant la période de la fonction ou à la date de départ :

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sujet à un paiement de \_\_\_\_\_ gourdes pour compenser la perte des éléments ci-dessus, l'entreprise certifie la décharge.

Nom & Prénom : \_\_\_\_\_ Fonction : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Décharge certifié par : \_\_\_\_\_

Fonction : \_\_\_\_\_

Le : \_\_\_\_\_

## Annexe 18

### Rapprochement bancaire

[Retour à la table des matières](#)

Date : \_\_\_\_\_

Pour le mois de : \_\_\_\_\_ Année : \_\_\_\_\_

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| SOLDE DE VOTRE REGISTRE (A)   |  |
| SOLDE DU RELEVÉ DE BANQUE (B) |  |

Dépôts ne figurant pas sur le relevé de banque

| Date | Référence | Montant |
|------|-----------|---------|
|      |           |         |
|      | Total (C) |         |

| Date | Référence | Montant |
|------|-----------|---------|
|      |           |         |

Chèques émis ne figurant pas sur le relevé

NB : le solde ajusté (**E**) doit être égal au solde du registre (**A**)

|           |  |
|-----------|--|
| Total (D) |  |
|-----------|--|

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| Solde ajusté (E) = (B + C) - D |  |
|--------------------------------|--|

Préparé par \_\_\_\_\_

Approuvé par \_\_\_\_\_

Le \_\_\_\_\_

## Annexe 19

### Registre suivi de carburant et de kilométrage

[Retour à la table des matières](#)

Véhicule : \_\_\_\_\_

Conducteur : \_\_\_\_\_

Mois de : \_\_\_\_\_

|                      |                    | Carburant  |           |            |                  |                   |                         |
|----------------------|--------------------|------------|-----------|------------|------------------|-------------------|-------------------------|
| Date                 | Nbre de Km initial | Qté        | Prix Unit | Prix Total | Nbre de Km final | Nbre Km parcourus | Signature de Conducteur |
|                      |                    |            |           |            |                  |                   |                         |
|                      |                    |            |           |            |                  |                   |                         |
|                      |                    |            |           |            |                  |                   |                         |
|                      |                    |            |           |            |                  |                   |                         |
|                      |                    |            |           |            |                  |                   |                         |
|                      |                    |            |           |            |                  |                   |                         |
| Total                |                    |            |           |            |                  |                   |                         |
| Consommation moyenne |                    | Litres/100 |           |            |                  |                   |                         |

Observations :

## Annexe 20

### PC renflouement

[Retour à la table des matières](#)

Date : \_\_\_\_\_

Renflouement pour le mois de : \_\_\_\_\_

|                     |  |
|---------------------|--|
| Montant initial (A) |  |
|---------------------|--|

| # Réf.                  | Explication des dépenses | Montant |
|-------------------------|--------------------------|---------|
|                         |                          |         |
|                         |                          |         |
|                         |                          |         |
|                         |                          |         |
|                         |                          |         |
|                         |                          |         |
|                         |                          |         |
|                         |                          |         |
| Solde en caisse $C=A-B$ |                          |         |
| Montant à renflouer (B) |                          |         |

Préparé par : \_\_\_\_\_

Le \_\_\_\_\_



|              |        |              |                |
|--------------|--------|--------------|----------------|
| 1= Très bien | 2= Bon | 3= à réparer | 4= à déclasser |
|--------------|--------|--------------|----------------|

(\*) État : \_\_\_\_\_

Préparé par

Vérifié par

Approuvé par

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Le : \_\_\_\_\_

Le : \_\_\_\_\_

Le : \_\_\_\_\_

Fonction : \_\_\_\_\_

Fonction : \_\_\_\_\_

Fonction : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_





Nom de l'entreprise

BON DE LIVRAISON INTERNE N°

Du : Bureau de  
liaison

Date livraison :

À :

V/BC n° .....  
du ...../...../.....

| Article | Quantité | Conditionnement                                   | Observation |
|---------|----------|---|-------------|
|         |          |   |             |
|         |          |   |             |
|         |          |   |             |
|         |          |   |             |
|         |          |   |             |
|         |          |   |             |
|         |          |   |             |
|         |          | <b>Reçu par :</b> _____<br><b>Signature</b> _____ |             |

**REPARATION D'IMMOBILISATION**

Agence : \_\_\_\_\_

| DEMANDE  | Date                                   | Code                     | Désignation              | Utilisateur<br>(nom+signature) | Responsable<br>(nom+signature) | Etat de<br>l'immobilisation | Gestionnaire<br>des<br>immobilisations               | Avis Direction     |
|----------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|--|--------------------|
|          |  |                          |                          |                                |                                |                             |  |                    |
|          |  |                          |                          |                                |                                |                             |  |                    |
|          |  |                          |                          |                                |                                |                             |  |                    |
|          |  |                          |                          |                                |                                |                             |  |                    |
|          |  |                          |                          |                                |                                |                             |  |                    |
|          |  |                          |                          |                                |                                |                             |  |                    |
|          |  |                          |                          |                                |                                |                             |  |                    |
| PARATION | Personne<br>contactée :                | Lieu de la<br>réparation | Date début<br>réparation | Date fin<br>réparation         | Réparation effectuée :         |                             | Immobilisation<br>remise en<br>état ? (oui /<br>non) | Nom +<br>signature |
|          | sur place <input type="checkbox"/>     |                          |                          |                                |                                |                             |  |                    |
|          | en atelier<br><input type="checkbox"/> |                          |                          |                                |                                |                             |  |                    |

Fin du texte