



LIVRET

PÉDAGOGIQUE

- GESTION ET DÉVELOPPEMENT DES ORGANISATIONS -

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES



Ce manuel de formation a été conçu et réalisé par les services Formation et Information & Communication du COLEACP.

La présente publication a été élaborée par le COLEACP dans le cadre de programmes de coopération financés par l'Union européenne (Fonds Européen de développement – FED), l'Organisation des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (OEACP), l'Agence française de Développement (AFD) et le Fonds pour l'application des normes et le développement du commerce (STDF).

Le contenu de la présente publication relève de la seule responsabilité du COLEACP et ne peut aucunement être considéré comme reflétant le point de vue officiel de l'Union européenne, de l'OEACP, de l'AFD et du STDF.

Le COLEACP gère deux programmes intra-ACP « Fit For Market ». Le programme « Fit For Market », cofinancé par l'UE et l'AFD, qui en est à sa cinquième année, vise à renforcer la compétitivité et la durabilité du secteur horticole des pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP), principalement pour le secteur privé.

Le programme SPS « Fit For Market » a débuté en janvier 2019 et se concentre sur le renforcement des systèmes sanitaires et phytosanitaires (SPS) du secteur horticole des ACP, principalement pour le secteur public.

Les deux programmes font partie du programme indicatif intra-ACP (2014-2020) de coopération entre l'UE et l'OEACP.



GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

AMIS FORMATEURS, QUELQUES CONSEILS...	1
CONTENUS À DÉLIVRER	7
FEUILLETS PÉDAGOGIQUES	13
FEUILLET 1 : Fondements de la gestion des ressources humaines	15
FEUILLET 2 : Leadership et gestion des ressources humaines	21
FEUILLET 3 : Recrutement, sélection et conservation du personnel	27
FEUILLET 4 : Gestion des performances et formation - perfectionnement	33
FEUILLET 5 : Relations avec le personnel et relations de travail	37
FEUILLET 6 : Santé et sécurité au travail	41
FEUILLET 7 : Continuité des activités en cas de crise	45
RÉSUMÉ DU MANUEL	49



Amis formateurs, quelques conseils ...

POURQUOI UN LIVRET PÉDAGOGIQUE ?

Les « Manuels de formation » rédigés par le COLEACP sont de précieux supports de formation. Pour les rédiger, le COLEACP s'est adressé aux meilleurs experts du domaine abordé avec pour objectif de produire sur un thème donné un document de vulgarisation qui rassemble et structure l'essentiel des connaissances actuelles. Ces manuels se veulent les plus exacts et complets que possible, adaptés au contexte ACP, orienté sur les problématiques transversales qui concernent l'horticulture. Mais l'objectif était aussi qu'ils soient abordables, compréhensibles et agréables à lire par des personnes qui ne sont pas nécessairement des experts avertis de la matière. Néanmoins, assimiler souvent en un temps réduit l'ensemble de la matière ainsi rassemblée **représente un effort considérable**.

Les manuels de formation, qui s'adressent en priorité aux experts et aux personnes les plus qualifiées, étant **souvent volumineux et complexes**, il était **nécessaire d'aider les experts-formateurs à identifier les éléments les plus importants à retenir**, et de rassembler pour eux une liste de « messages clés » à diffuser vers les apprenants lors des formations du COLEACP. Ce livret pédagogique est donc **un outil précieux et pratique** qui est mis à votre disposition **pour vous aider à préparer vos formations** sur le thème dont il est question dans ce livret.

QUE CONTIENT LE LIVRET PÉDAGOGIQUE ?

Chaque livret pédagogique contient :

1. La liste des matières à délivrer aux participants lors de la formation

C'est une table des matières résumée du manuel de Formation. Cette liste vous permet d'avoir une **vue globale** de l'ensemble **des grands points** qui devront être abordés lors de la formation. **L'ordre de la liste ne doit pas nécessairement être respecté**, car l'organisation des séquences est laissée à votre appréciation et dépend éventuellement d'autres facteurs (ex. : disponibilité d'un expert-formateur ; timing des séquences de formation ; place réservée aux exercices ; ...).

Dans certains cas, **seuls certains aspects** (ou chapitres) **de la matière seront abordés** (par exemple : si les participants maîtrisent parfaitement certaines parties du sujet abordé en formation, il est inutile de les présenter en détails ; un petit rappel peut suffire et être efficace pour aborder la suite).

Toutefois, quand vous abordez une partie de la matière (un chapitre), les principaux « points » repris pour chaque chapitre vous permettent d'organiser vos présentations et animations de manière logique et pertinente pour l'apprenant. **Il vous est aussi conseillé de présenter tous les points d'un chapitre**.

2. Des feuillets pédagogiques

Un livret pédagogique contient autant de « feuillets » qu'il y a de chapitres dans le manuel de formation (seul le « cas d'étude » n'est pas repris). Chaque feuille reprend d'une part, les **objectifs pédagogiques** de cette partie de la matière à délivrer (ce que l'apprenant doit être capable de...), et d'autre part, suivant la structure de la table, les « **messages clés** » (ce que l'apprenant doit absolument avoir assimilé en fin de formation). Il est donc très important de vous assurer de **bien diffuser la totalité des messages au cours de la séquence de formation**.

3. Un résumé du contenu du manuel

Un résumé du manuel de formation a été inséré dans ce livret pédagogique. Structuré de manière identique au manuel, il reprend l'essentiel du contenu en 15-20 pages tout en restant beaucoup moins complet (le résumé ne reprend pas les figures ni les cas d'étude).

Ce résumé est **avant tout destiné au formateur** :

- *En début de mission*, au moment de préparer ses séquences d'intervention et ses supports, il vous permet de prendre connaissance très rapidement de l'ensemble des contenus que vous devrez aborder et de visualiser les liens entre les différentes parties de la matière à délivrer.
- *En cours de formation*, vous pouvez utiliser ce résumé **pour préparer vos synthèses journalières**, en rappelant aux participants les éléments essentiels vus au cours d'une journée (synthèse de 15-20 minutes en fin de journée avec réponse aux questions).
- *En début ou en fin de formation*, si vous le souhaitez, vous pouvez délivrer aux participants une copie de ce résumé. Si le résumé est distribué au début de la formation, il vous est conseillé de demander aux participants de surligner les passages évoqués dans votre synthèse de fin de journée (points de repère dans la matière).

Ce résumé est également utile aux apprenants en fin de formation : il leur permettra en quelques minutes de **se rappeler l'essentiel du thème abordé** (par exemple avant une évaluation des acquis), alors que relire l'ensemble du manuel pourrait s'avérer fastidieux.

COMMENT CE LIVRET PÉDAGOGIQUE PEUT-IL VOUS AIDER À PRÉPARER VOS INTERVENTIONS EN FORMATION ?

L'intention en mettant ce livret pédagogique à votre disposition est de **vous aider à préparer vos séquences de formation et à structurer votre programme jour par jour** :

- **Considérez que chaque feuillet représente un tout** : s'il y a par exemple 4 feuillets, cela signifie qu'il doit y avoir 4 parties distinctes dans votre formation. Un temps suffisant doit donc être accordé dans le programme à chacune de ces 4 parties. Chaque partie de la matière devra aussi faire l'objet d'une évaluation des compétences.
- **Considérez ensuite les objectifs pédagogiques** : cela vous aidera à choisir : (a) la méthode de formation la plus adéquate pour l'atteinte de ses objectifs (faut-il par exemple prévoir des exercices, des mises en situation, des animations de groupe, ...); (b) la méthode d'évaluation des acquis de cette partie.
- **Enfin, préparez vos supports** (ex. : power point, tableaux à feuille ou fiches d'animation, questions d'évaluation) en veillant à ce que l'ensemble des messages clés soient repris (ai-je bien prévu de parler de tous ces points ? ai-je bien prévu une évaluation sur chaque point clé ?).

N'OUBLIEZ PAS DE COMPLÉTER CE LIVRET PÉDAGOGIQUE !

Ce livret pédagogique est fait pour vous... C'est un outil qui doit vivre !

À la fin de chaque feuillet, un espace a été laissé libre pour ajouter vos notes personnelles : comme formateur vous pouvez noter quelques réflexions sur la façon de faire passer les messages, noter vos questions, les réactions des participants, les points qui soulèvent des difficultés..., c'est-à-dire **capitaliser votre expérience de formateur** !



Vous pouvez aussi y **noter les types de supports que vous avez utilisés**. Ce sera bien pratique quand vous aurez une nouvelle session à animer sur le même thème. Le COLEACP met à votre disposition de nombreux outils et supports, mais n'hésitez pas à en créer d'autres ou à utiliser d'autres supports existant qui seraient disponibles... **la règle étant de bien maîtriser chacun des supports utilisés en formation** et de s'assurer qu'ils aident à faire passer les messages clés de manière plus efficace qu'en leur absence.



Contenus à délivrer

CHAPITRE 1 – FONDAMENTAUX DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- Principes fondamentaux de la gestion des ressources humaines
- Politiques de ressources humaines
- Législation et réglementation du travail
- Planification stratégique en matière de ressources humaines
- Systèmes d'information des ressources humaines
- Études de cas

CHAPITRE 2 – LEADERSHIP ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- Styles de leadership et de management
- Gouvernance d'entreprise et ressources humaines
- Gestion de la diversité
- Gestion du changement
- Études de cas

CHAPITRE 3 – RECRUTEMENT, SÉLECTION ET CONSERVATION DU PERSONNEL

- Analyse de poste (analyse des besoins) et conception d'une offre d'emploi
- Recrutement et sélection
- Embauche de compétences dans le secteur horticole
- Stratégies de conservation du personnel
- Gestion de conservation du personnel
- Études de cas

CHAPITRE 4 – GESTION DES PERFORMANCES ET FORMATION – PERFECTIONNEMENT

- Gestion des performances
- Formation et perfectionnement
- Rémunération et avantages sociaux
- Études de cas

CHAPITRE 5 – RELATIONS AVEC LE PERSONNEL ET RELATIONS DE TRAVAIL

- Relations avec le personnel
- Discipline et règlement des réclamations
- Cadre syndicat-patronat
- Études de cas

CHAPITRE 6 – SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

- Système de gestion de la santé et de la sécurité au travail
- Gestion des risques pour la santé au travail
- Études de cas

CHAPITRE 7 – CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS

- Anticipation de phénomènes extrêmes, de catastrophes naturelles et de pandémies
- Continuité des activités en cas de crise sanitaire (p. ex., COVID-19)
- Études de cas



Feuillets pédagogiques

FEUILLET 1 : Fondements de la gestion des ressources humaines	15
FEUILLET 2 : Leadership et gestion des ressources humaines	21
FEUILLET 3 : Recrutement, sélection et conservation du personnel	27
FEUILLET 4 : Gestion des performances et formation - perfectionnement	33
FEUILLET 5 : Relations avec le personnel et relations de travail	37
FEUILLET 6 : Santé et sécurité au travail	41
FEUILLET 7 : Continuité des activités en cas de crise	45

FEUILLET 1

Fondements de la gestion des ressources humaines

OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

À l'issue de cette séquence de formation le participant doit être capable de/d' :

- Comprendre le concept et les principes fondamentaux de la gestion des ressources humaines.
- Prendre connaissance de la législation, de la réglementation et des politiques régissant la GRH et comprendre pourquoi les MPME doivent les observer et comment veiller à ce qu'elles soient respectées.
- Apprendre le processus d'élaboration d'une politique de RH et comprendre l'incidence sur les performances de l'entreprise de bonnes politiques et de bonnes pratiques en matière de ressources humaines.
- Comprendre l'importance de la planification stratégique des ressources humaines et se faire une idée claire du processus de planification stratégique des ressources humaines.
- En savoir plus sur les systèmes d'information des ressources humaines et leur contribution à l'optimisation des performances de l'entreprise par l'automatisation de diverses fonctions des ressources humaines et le renforcement de leur efficacité.

MESSAGES CLÉS

1. Comprendre les principes fondamentaux de la gestion des ressources humaines

- Les ressources humaines désignent le groupe d'individus qui constituent la main-d'œuvre d'une organisation, d'une entreprise, d'un secteur commercial ou d'une économie.
- La gestion des ressources humaines (GRH) est le processus de gestion du cycle de vie des salariés dans une organisation.
- De nombreuses MPME sont toujours aux prises avec quelques-unes des difficultés inhérentes liées aux personnes et à la culture auxquelles la direction est confrontée.
- La meilleure façon de relever les défis en matière de ressources humaines pour toute entreprise est de mettre en place une politique de gestion des ressources humaines.

- La gestion des ressources humaines est essentielle à la réussite de toute entreprise pour la simple raison que, faute d'une équipe talentueuse en place pour rendre opérationnelles les autres fonctions de l'entreprise, l'entreprise entière est vouée à l'échec.
- Les salariés jouent un rôle crucial dans le succès de toute organisation ou de toute entreprise et il est nécessaire de disposer d'un environnement favorable et porteur, qui contribuera à en développer les compétences, les aptitudes et l'engagement envers l'entreprise ou l'organisation.
- Les principales fonctions de la GRH se résument ainsi: l'élaboration de politiques sur le lieu de travail, le recrutement et la sélection, la formation et le perfectionnement, la gestion de la rémunération et des avantages sociaux, la gestion des performances, la gestion des relations avec le personnel et des relations de travail et la santé et la sécurité au travail.

2. Comprendre les politiques et les procédures de ressources humaines

- Les politiques en matière de ressources humaines sont les règles et directives officielles que les entreprises mettent en place pour embaucher, former, évaluer et gratifier les membres de leur personnel.
- Pour gérer une entreprise avec succès, il est important de disposer de politiques et de procédures RH clairement définies, conformes à la législation du travail du pays.
- Les politiques et procédures RH les plus importantes portent sur les domaines suivants: le recrutement et la sélection, les conditions de travail, la formation et le perfectionnement, la gestion des performances, la rémunération, les relations avec le personnel ou les relations de travail, la discipline, le règlement des réclamations et les licenciements.
- Les politiques de ressources humaines doivent être documentées et regroupées dans le « Manuel des politiques des ressources humaines » ou dans le « Guide du salarié ».
- Lors de leur intégration, tous les salariés devraient en recevoir un exemplaire à consulter et à signer pour indiquer qu'ils ont compris les politiques de l'organisation.
- L'élaboration d'une politique RH suit les étapes suivantes: déterminer la nécessité d'une politique, en décider de la teneur, obtenir l'appui des parties intéressées, communiquer avec les salariés, actualiser et réviser la politique.
- Les politiques en matière de ressources humaines sont au cœur de la GRH et, partant, de la gestion de l'organisation.
- Les politiques RH sont utiles à plusieurs égards au sein d'une organisation, notamment pour en guider la structure, en assurer la conformité sur le plan juridique, lui fournir des outils pour guider la supervision du personnel et assurer la cohérence dans l'application des procédures.

3. La législation et la réglementation du travail et l'importance du respect des règles

- La législation en matière d'emploi, communément appelée « droit du travail », est le domaine juridique qui régit les relations entre l'employeur et les salariés.
- Toute entreprise qui compte plus d'un salarié est tenue de respecter le droit du travail du pays.
- Le droit du travail comprend les relations avec le personnel, les droits et devoirs des salariés, la rémunération, le licenciement et le congédiement, le règlement des réclamations, les principes généraux, la protection des enfants, l'insolvabilité de l'employeur, les dossiers du personnel, les contrats de service étrangers.
- Le droit du travail donne aux organisations un cadre à respecter pour veiller à ce que leurs opérations soient conformes au droit du travail du pays.
- Le respect du droit du travail est important, car il offre une protection tant au salarié qu'à l'employeur et évite les différends juridiques entre l'employeur et les salariés.
- Si certes le droit du travail diffère d'un pays à l'autre, il n'en reste pas moins qu'il obéit au droit international du travail établi par l'Organisation internationale du travail (OIT).
- Dans l'économie mondialisée d'aujourd'hui, les normes internationales du travail sont un élément essentiel du cadre international pour veiller à ce que la croissance de l'économie mondiale profite à tous.
- Le non-respect du droit international du travail peut entraver l'entrée sur certains marchés internationaux, surtout dans le secteur de l'horticulture.

4. Le processus de planification stratégique des ressources humaines et son importance

- Un plan stratégique en matière de ressources humaines est un outil conçu pour aider l'entreprise à aligner ses pratiques RH sur ses objectifs d'ensemble.
- La planification stratégique en matière de ressources humaines est le processus par lequel le service des ressources humaines examine les besoins actuels et futurs de l'entreprise en matière de personnel.
- Un bon plan RH stratégique décrit comment combler les écarts entre les besoins actuels et futurs en ressources humaines ou en personnel au sein de l'organisation.
- Pour atteindre ses objectifs, toute entreprise doit se doter des bons collaborateurs, avec les compétences adéquates, au bon endroit et au bon moment, pour assurer la mise en œuvre de sa stratégie globale.
- Pour attirer les bons talents au bon moment et au bon endroit, l'entreprise doit se doter d'un plan mûrement réfléchi.
- Le processus d'élaboration d'un plan stratégique en matière de ressources humaines commence par un état des lieux de l'entreprise, pour déterminer à quel stade de son cycle de vie elle se trouve, suivi de l'établissement du cap qu'elle entend suivre.

- Le processus de planification stratégique de la GRH suit cinq étapes : prévoir les besoins en RH, évaluer la capacité actuelle en RH d'après les objectifs de l'entreprise, analyser les écarts, formuler et mettre en œuvre la stratégie de GRH, évaluer et corriger.
- La réussite ou l'échec d'un plan stratégique tient à ses modalités de mise en œuvre par l'entreprise.

5. Comprendre le concept des systèmes d'information des ressources humaines

- L'information des ressources humaines est la pratique consistant à déposer, conserver et détruire les enregistrements de l'entreprise conformément aux règlements des pouvoirs publics et du secteur.
- L'employeur est légalement tenu de tenir à jour les dossiers concernant les salariés de son entreprise.
- Un employeur peut choisir d'avoir un système de dépôt spécifique, qui distingue les enregistrements en matière de ressources humaines d'autres types d'enregistrements, notamment ceux dans les domaines des finances ou de la production.
- La technologie a transformé le mode de gestion des dossiers RH, surtout quant aux moyens employés par une entreprise pour recueillir, stocker, utiliser et diffuser les informations. Il est donc impératif que chaque organisation adopte les systèmes adéquats pour l'aider à stocker, gérer et tenir en sécurité ses données RH.
- L'importance de la documentation est de légitimer les activités liées au travail, de l'embauche à la démission, à la retraite ou au licenciement.
- Toute entreprise est tenue de conserver une série de documents RH importants, à savoir ceux qui concernent les descriptions de poste, le contrat de travail, le processus de recrutement, l'évaluation des performances, le manuel du salarié, la rémunération ou la paie du salarié, les processus disciplinaires et de règlement des réclamations du salarié et le processus de départ.
- Un système d'information des ressources humaines (SIRH) ou un système de gestion des ressources humaines (SGRH) est principalement l'interface logicielle entre la gestion des ressources humaines et les technologies de l'information.
- Un SIRH est un système électronique qui enregistre, analyse, résume et communique d'importantes informations ou données relatives aux ressources humaines pour permettre au service concerné de formuler et de mettre en œuvre des stratégies.
- Avec le SIRH, toutes les données peuvent être automatisées et regroupées au même endroit pour en permettre l'accès facile et restreint.

6. Études de cas

- L'entreprise peut créer de bonnes pratiques RH efficaces qui favorisent la productivité et la rentabilité dans le secteur de l'horticulture.
- De bonnes pratiques en matière de ressources humaines peuvent contribuer à renforcer l'engagement et l'appropriation des salariés au sein de l'organisation et, par conséquent, à augmenter la productivité du personnel et à réduire la rotation des effectifs.

FEUILLET 2

Leadership et gestion des ressources humaines

OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

À l'issue de cette séquence de formation le participant doit être capable de/d' :

- Comprendre la gouvernance de l'entreprise et des RH, les différents styles de leadership et de management et leur incidence sur l'entreprise.
- Mieux comprendre pourquoi il est important de gérer la diversité et l'avantage que peut retirer l'entreprise de la diversité et du changement pour accroître sa rentabilité et sa croissance.
- Déterminer le style de leadership et de management le mieux adapté à l'entreprise, élaborer et mettre en œuvre un plan de relève et assurer la continuité de l'entreprise par la formation des responsables.
- Apprécier à sa juste mesure le rôle de la bonne gouvernance dans le renforcement de l'entreprise et les risques associés aux PPE.

MESSAGES CLÉS

1. Comprendre les différents styles de leadership et de management

- Le leadership est un processus d'influence sociale par lequel le responsable (le « leader ») cherche à obtenir la participation volontaire de ses subordonnés en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation.
- Certes, si de bonnes pratiques de management sont nécessaires pour atteindre les objectifs quotidiens requis pour assurer la viabilité de l'entreprise et maintenir les effectifs motivés, le leadership est le moteur qui assure la pérennité de l'entreprise à long terme et garantit le niveau élevé de ses résultats.
- Les grands styles de leadership sont les suivants : leadership transformationnel, transactionnel, autocratique, laissez-faire, centré sur l'action, participatif, charismatique et situationnel.
- Un bon style de leadership, parfaitement adapté à l'environnement de travail visé, est un moyen de libérer le potentiel des salariés ou des ressources humaines et peut leur servir de source d'inspiration pour tendre vers des résultats exceptionnels.
- À *contrario*, un style de leadership inadapté peut se traduire par la démotivation des effectifs, leur incapacité à atteindre les résultats souhaités en temps opportun et la rotation accrue du personnel.

- La planification de la relève est un processus d'identification et de développement de nouveaux dirigeants qui peuvent remplacer les anciens dirigeants lorsqu'ils partent, prennent leur retraite ou décèdent.
- La planification de la relève garantit que l'entreprise continue à fonctionner sans heurts après que ses salariés les plus importants prennent leur retraite et quittent l'entreprise.
- La planification de la relève comporte plusieurs étapes, à savoir déterminer les domaines et les postes clés, cerner les capacités au sein de ces domaines et de ces postes, sélectionner des candidats, élaborer et mettre en œuvre des plans et en évaluer l'efficacité.
- Les styles de management les plus courants sont les suivants : management autocratique, démocratique, persuasif et laissez-faire.
- Les responsables doivent donc comprendre la dynamique de l'entreprise et du personnel au moment de choisir le style de management à employer.
- Les responsables doivent être disposés à déléguer des tâches au besoin.
- Le meilleur style de management, c'est celui qui tient compte des conditions spécifiques dans lesquelles la MPME exerce ses activités, et qui tire parti de cette analyse afin d'exploiter au mieux les atouts tout en remédiant aux faiblesses éventuelles.

2. Comprendre la relation entre gouvernance de l'entreprise et ressources humaines

- La gouvernance d'une entreprise est un ensemble de systèmes, de processus et de principes qui garantissent qu'une entreprise fonctionne dans l'intérêt supérieur de toutes les parties prenantes.
- La bonne gouvernance est un système par lequel une entreprise est dirigée et contrôlée afin de promouvoir l'équité, la transparence et la redevabilité.
- La bonne gouvernance porte sur la conduite des affaires de l'entreprise d'une manière qui assure l'équité pour tous.
- L'objectif de la bonne gouvernance est d'assurer l'engagement du conseil d'administration ou de la direction à gérer l'entreprise de manière transparente.
- Pour qu'une bonne gouvernance soit efficace, il appartient à la direction d'assumer la responsabilité de ses décisions et de ses performances prises dans leur ensemble.
- L'entreprise doit veiller à ce qu'il existe une description claire des rôles et des responsabilités et à ce que les structures décisionnelles et d'autorité soient en place et opérationnelles.
- Les principes de la bonne gouvernance sont les suivants : leadership de qualité, pérennité, capacité, intégrité et redevabilité.

- Une personne politiquement exposée (PPE) est une personne qui exerce ou a exercé d'importantes fonctions publiques.
- De nombreuses PPE occupent des fonctions qui peuvent être détournées dans le but de commettre des infractions comme le blanchiment d'argent et d'autres infractions connexes, notamment la corruption et le versement de pots-de-vin, ainsi que de mener des activités liées au financement du terrorisme.
- Si l'entreprise traite avec des fournisseurs ou des clients qui sont des PPE, il lui faut redoubler de vigilance pour s'assurer de bien comprendre les risques associés aux PPE et de les atténuer.
- Si une PPE est la bénéficiaire effective ou détient une participation majoritaire dans une entreprise ou une organisation, cette personne peut être en mesure de s'en servir à des fins de corruption.
- Au regard des préoccupations croissantes portant sur le blanchiment d'argent au niveau international, les systèmes de gouvernance des MPME doivent être attentifs aux risques associés à la présence de PPE parmi leurs clients et/ou fournisseurs.

3. Comprendre la gestion de la diversité

- Partie intégrante de la gestion des ressources humaines, la gestion de la diversité implique la reconnaissance, le déploiement effectif et l'harmonisation des particularités de chacun des salariés.
- Une gestion réussie de la diversité permet aux dirigeants d'optimiser les connaissances et les compétences des salariés, de façon à mieux réaliser les objectifs de l'organisation.
- La diversité peut être attribuable à un large éventail de facteurs, notamment le sexe, l'appartenance ethnique, la personnalité, les convictions culturelles, la situation matrimoniale, le handicap ou l'orientation sexuelle.
- La diversité est bien plus qu'une simple question de multiculturalisme. La diversité consiste à accepter une multitude de types de personnes différents, qui défendent des valeurs différentes et qui représentent des cultures, des générations, des idées et des pensées différentes.
- Une gestion réussie de la diversité consiste à donner libre cours au potentiel riche et diversifié de l'ensemble de la main-d'œuvre, tout en acceptant et en respectant des cultures, des idées et des philosophies différentes.

4. La gestion du changement en matière de ressources humaines

- La gestion du changement concerne la gestion systématique de la participation du salarié et de l'adoption du changement par ce dernier lorsque l'organisation change sa façon de travailler.
- La gestion du changement se concentre sur la façon d'aider les salariés à accepter, à adopter et à utiliser le changement dans leur travail quotidien.
- La bonne gestion du changement est un facteur de réussite essentiel pour toute organisation, y compris pour les MPME.
- Qu'il soit dû au déploiement de nouvelles technologies, à la mise à jour de processus, à des initiatives visant à assurer le respect des règles, à un remaniement ou encore à une amélioration du service à la clientèle, le changement est constant et indispensable à la croissance et à la rentabilité.
- Un processus cohérent de gestion du changement contribue à réduire ses incidences sur l'organisation et le personnel.

5. Études de cas

- Les petites entreprises peuvent avoir recours à une gestion efficace pour développer leurs activités et réduire la rotation du personnel.
- Les petites entreprises peuvent obtenir un avantage concurrentiel en s'appuyant sur la diversité de la main-d'œuvre pour développer leurs activités.
- Les entreprises peuvent réaliser des changements organisationnels sans résistance significative de la part des salariés en faisant participer ceux-ci.

FEUILLET 3

Recrutement, sélection et conservation du personnel

OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

À l'issue de cette séquence de formation le participant doit être capable de/d' :

- Apprendre les stratégies de recrutement et la façon de déterminer les besoins de main-d'œuvre au sein de l'organisation.
- Comprendre et apprendre comment mener une analyse de poste et une conception de poste et leurs avantages pour l'organisation.
- Comprendre le processus de sélection et la façon de mener des entretiens efficaces.
- Comprendre la gestion et la répartition des compétences professionnelles et apprendre à retenir les candidats compatibles, qui correspondent à la culture et à la personnalité de l'entreprise.
- Comprendre les coûts de la rotation du personnel, apprendre à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies de conservation et de gestion des talents.
- Découvrir les aspects de recrutement international, de droit du travail international et de gestion de la main-d'œuvre internationale.
- Comprendre et apprendre à analyser les considérations de recrutement et de gestion des ressources humaines à un niveau international.

MESSAGES CLÉS

1. Présentation de l'analyse de poste et de la conception de poste

- L'analyse de poste est le processus de collecte et d'analyse des informations sur le contenu et les exigences sur le plan humain d'un poste donné.
- La conception de poste est un processus systématique d'organisation du travail selon les tâches requises pour assumer un poste donné. Elle définit le contenu et la manière dont les tâches s'enchaînent pour effectuer un travail.
- Il existe trois grandes façons de procéder à une analyse de poste : l'analyse de poste au moyen d'un entretien, l'analyse de poste par observation et l'analyse de poste à l'aide de questionnaires.
- La description de poste est utile pour : concevoir le poste et le revoir, recruter et sélectionner des effectifs, déterminer les besoins en formation, élaborer une politique de gestion de la rémunération et effectuer les entretiens d'évaluation.

- La description de poste découle du processus d'analyse de poste et indique en quoi consiste un poste, à savoir les tâches, les responsabilités, les obligations, les pouvoirs et les autorisations se rapportant à un poste donné.
- La conception de poste aide à organiser le travail selon les tâches requises pour s'acquitter des fonctions d'un poste donné.

2. Comprendre les processus et les stratégies de recrutement et de sélection

- Le recrutement et la sélection sont les processus qui permettent de déterminer le besoin d'un poste à pourvoir, de définir les exigences du poste et du titulaire du poste, de publier une annonce du poste à pourvoir et de choisir la personne la mieux placée pour l'occuper.
- Le processus de recrutement comporte trois grandes étapes: définition des exigences, appel à candidatures et sélection.
- Il appartient au responsable du recrutement de choisir le ou les supports appropriés pour annoncer le poste à pourvoir afin de trouver le profil de candidat cible. Citons, à titre d'exemples, les sites web de recherche d'emploi, les réseaux sociaux et la presse professionnelle.
- L'élaboration de la stratégie de recrutement comporte 5 étapes: déterminer le besoin de recrutement, sélectionner la méthode la plus adaptée pour s'adresser aux candidats recherchés, publier une annonce dans les supports sélectionnés, présélectionner des candidats et préparer un guide d'orientation pour les entretiens.
- La sélection est un processus planifié de recherche, de sélection, d'entretien et de vérification des candidats pour trouver la personne qui possède les compétences, l'expérience, l'attitude et les valeurs appropriées en fonction du poste à pourvoir et de l'entreprise.
- Le processus de sélection comprend la présélection des candidatures, la réalisation d'entretiens préliminaires, la conduite d'entretiens formels, des tests d'entretien, des vérifications d'antécédents et la prise de décision quant au candidat compatible retenu.

3. Embauche de compétences dans le secteur horticole

- Lors de la planification de la sélection, le recruteur doit savoir les compétences qu'il recherche, planifier un processus approprié de sélection des candidats, publier l'annonce du poste dans les supports pertinents et déterminer les critères de sélection des candidatures.
- Préparer les entretiens des candidats en préparant à l'avance les questions à leur poser lors de l'entretien et le jury de l'entretien.
- Prévoir des tests psychométriques et techniques à présenter lors de l'entretien pour aider à trouver le candidat qui correspond aux besoins de l'organisation.

- Une entreprise envoie au candidat qu'elle a retenu une lettre d'offre d'embauche pour lui faire part de son intention de l'embaucher. Il ne s'agit pas d'un contrat légal, mais plutôt d'une forme de communication qui fait part de l'intérêt pour un candidat donné.
- Il revient généralement au recruteur de rédiger le projet de contrat d'embauche pour tous les postes de l'organisation. Le contrat énonce l'ensemble des droits, responsabilités, devoirs et conditions d'emploi qui constituent la relation juridique entre un employeur et un salarié.
- Il existe différents types de contrats de travail : contrat à durée indéterminée ou à durée déterminée, saisonnier, occasionnel, d'apprentissage, de stage ou de personnel intérimaire.
- Les contrats de travail saisonniers sont utilisés pour l'embauche de personnes destinées à travailler pendant une durée déterminée. Dans le secteur de l'horticulture, ces personnes sont principalement embauchées pendant les périodes de haute saison des cultures, à savoir aux moments de la récolte ou de la plantation.

4. Comprendre les stratégies de conservation du personnel

- Le coût de la rotation du personnel est le coût associé à l'embauche d'un candidat à un poste après le départ de l'organisation d'un salarié.
- Des taux élevés de rotation du personnel peuvent être préjudiciables à une entreprise et à ses salariés à de nombreux égards. Les effets secondaires de la rotation du personnel, qu'il s'agisse de la baisse de la productivité, de la perte de savoir ou de la baisse du moral, peuvent également entraîner des coûts accessoires.
- La première étape de l'élaboration d'un plan de conservation du personnel consiste à utiliser des entretiens et/ou des enquêtes de départ pour déterminer le niveau de satisfaction des salariés et la raison de leur départ de l'entreprise.
- Pour maintenir la mobilisation des salariés et faire en sorte qu'ils soient plus enclins à rester, les organisations peuvent améliorer le processus d'embauche pour retenir les candidats compatibles, offrir des possibilités de formation continue et de développement de carrière clairement définies, décerner des promotions en interne et maintenir la motivation des salariés grâce à des mesures incitatives.
- L'objectif principal des stratégies de conservation est de répondre aux attentes des salariés sans perdre de vue les objectifs de l'entreprise.

5. Vue d'ensemble de la gestion internationale des ressources humaines

- La gestion internationale des ressources humaines est un ensemble d'activités portant sur la gestion des ressources humaines au niveau international. Elle s'efforce d'atteindre les objectifs de l'entreprise et d'obtenir un avantage concurrentiel par rapport aux concurrents aux niveaux national et international.
- Le droit international du travail est le corpus de lois internationales qui régissent les questions relatives au travail.
- L'Organisation internationale du travail (OIT) est l'organisme international qui s'occupe de la réforme des marchés du travail.
- Le droit international du travail définit les normes internationales du travail, notamment la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit à la négociation collective (conventions n° 87 et n° 98), l'élimination de toutes les formes de travail forcé et obligatoire (conventions n° 29 et n° 105) et l'abolition effective du travail des enfants (conventions n° 138 et n° 182), parmi d'autres.
- Les lois sur le travail des enfants sont composées de dispositions qui imposent des restrictions et des règlements concernant le travail des mineurs.
- La dotation en personnel et le recrutement à l'échelle internationale obligent les organisations à respecter les lignes directrices du droit international du travail.

6. Études de cas

- Les entreprises doivent adopter des stratégies de recrutement rentables pour embaucher des candidats qualifiés.
- L'absence d'entretiens de présélection appropriés est très coûteuse pour l'organisation.
- Pour être en mesure de concevoir une approche structurée permettant d'accueillir les nouvelles recrues et de veiller à leur fournir la meilleure initiation possible, les responsables doivent avoir les compétences nécessaires pour interviewer et sélectionner les bonnes personnes.

FEUILLET 4

Gestion des performances et formation - perfectionnement

OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

À l'issue de cette séquence de formation le participant doit être capable de/d' :

- Comprendre l'importance de la gestion des performances, des bonnes pratiques et des tendances émergentes en matière de gestion des performances et doter les travailleurs en formation des compétences nécessaires pour effectuer une évaluation des performances.
- Comprendre clairement la différence entre formation et perfectionnement, comment procéder à une évaluation des besoins en formation et concevoir un plan de perfectionnement du personnel.
- Comprendre et apprendre à effectuer une analyse des besoins en formation, apprendre les types de formation et les méthodes de prestation et à concevoir et mettre en œuvre un programme de formation.
- Apprendre et comprendre le concept de rémunération globale et de rémunération du personnel et déterminer les meilleurs modèles de rémunération, afin de garantir la motivation des collaborateurs.
- Comprendre les types de rémunération et d'avantages sociaux pour le personnel et apprendre à élaborer et à mettre en œuvre un plan de rémunération.

MESSAGES CLÉS

1. Gestion efficace des performances

- La gestion des performances est un processus continu de communication et de retour d'expérience entre un superviseur et un salarié qui se déroule tout au long de l'année.
- La gestion des performances offre un moyen systématique de mesurer et de suivre les performances des salariés par rapport à des objectifs et à des indicateurs clés de performance (KPI), afin d'améliorer les résultats.
- La gestion des performances est importante pour les PME. En effet, elle établit les normes de performances, favorise une communication efficace, désigne les obstacles et y remédie, identifie et traite les besoins en formation et mesure les performances globales de l'organisation par rapport aux objectifs fixés.

- Les superviseurs/responsables doivent collaborer avec les salariés pour élaborer des objectifs de performances pour chaque personne, planifier la façon dont ils seront mis en œuvre et suivre les progrès tout au long de l'année.
- Les objectifs fixés pour les salariés doivent être SMART et découler des objectifs généraux de l'organisation.
- La gestion des performances échoue lorsque le retour d'expérience est limité, lorsque celui-ci est générique ou lorsque les responsables ne sont pas formés à la meilleure façon de présenter le retour d'expérience.
- Il est important de programmer au moins deux évaluations par an. Le retour d'expérience sur les performances du salarié doit toutefois se faire en temps réel, sans attendre les évaluations officielles.
- Les questions d'évaluation doivent être faciles à comprendre, les outils doivent être facilement accessibles, en tout lieu et à tout moment, et le système doit stocker les données à utiliser dans divers rapports.
- Les responsables et salariés doivent être formés au processus de gestion des performances et aux compétences requises pour mettre en œuvre le processus de façon efficace.

2. Comprendre l'importance et les avantages de la formation et du perfectionnement

- La formation désigne toute tentative visant à améliorer les performances actuelles ou futures du salarié en augmentant sa capacité à exercer ses fonctions par l'apprentissage, généralement en modifiant l'attitude du salarié ou en augmentant ses compétences et ses connaissances.
- Le perfectionnement désigne l'enseignement prodigué à des responsables et à des professionnels pour accroître les connaissances, les compétences et l'attitude qu'ils doivent acquérir et qui sont nécessaires pour assumer des postes à l'avenir.
- Une évaluation des besoins en formation détermine l'actuel niveau de compétence, d'aptitude ou de connaissances de l'individu dans un ou plusieurs domaines et le compare à la norme de compétence requise établie pour son poste ou pour d'autres postes au sein de l'organisation.
- L'analyse des besoins en formation peut être effectuée au moyen de questionnaires, d'observations, d'entretiens, d'un examen de la qualité du travail et d'une comparaison des performances avec des concurrents.
- Plusieurs méthodes de formation sont employées sur le lieu de travail : formation sur le terrain, apprentissage en ligne, coaching et mentorat, films et vidéos, études de cas, entre autres.
- Pour veiller à ce que la formation et le perfectionnement aient une incidence mesurable, il ne faut jamais perdre de vue les objectifs de l'entreprise.
- Lors de la conception d'un programme de formation, il est important de tenir compte de l'objectif de la formation et du public/des participants à la formation.

3. Gestion de la rémunération et des avantages sociaux

- La rémunération est le paiement versé à un salarié en contrepartie de la contribution qu'il apporte à l'organisation, c'est-à-dire l'accomplissement de son travail. Les formes de rémunération les plus courantes sont les traitements, les salaires et les pourboires.
- Les différents types de rémunération sont les suivants: salaire de base, commissions, rémunération des heures supplémentaires, primes, partage des bénéfices, rémunération au mérite, options d'achat d'actions, indemnités de déplacement/repas/logement, etc.
- Les avantages sociaux sont des formes de valeur, autres que sous forme de paiement, qui sont attribuées au salarié en contrepartie de la contribution qu'il apporte à l'organisation, c'est-à-dire l'accomplissement de son travail. Une voiture de fonction, un logement de fonction ou une assurance médicale (complémentaire maladie) sont autant d'exemples d'avantages sociaux.
- Un plan de rémunération compétitif permet d'attirer les meilleurs talents, d'accroître la motivation des salariés, de renforcer la fidélité des salariés et leur productivité et, en définitive, la rentabilité d'une organisation.
- Lors de l'élaboration d'une politique de rémunération, plusieurs éléments sont à prendre en compte: la reconnaissance des contributions du salarié, le désir d'attirer des salariés de haut niveau, la disponibilité de talents sur le marché du travail, les salaires existants et les rémunérations comparables sur le marché.
- Le processus de conception d'une structure de rémunération se compose de plusieurs volets: élaborer la philosophie de rémunération prévoyant des salaires à un niveau supérieur, égal ou inférieur aux taux en vigueur sur le marché, évaluer et noter les différents postes et établir une grille salariale pour chacun des postes.
- L'établissement d'une structure de rémunération garantit un salaire équitable pour tous, la cohérence et la transparence des récompenses, et, partant, la motivation et la mobilisation des collaborateurs.

4. Études de cas

- L'adoption d'une approche de mesure des performances des collaborateurs et de retour d'expérience en temps réel facilite le fonctionnement de l'entreprise grâce à la simplification du processus de mesure des performances du personnel.
- L'entreprise peut déployer des formations à haut rendement économique en matière de conformité en engageant des organismes professionnels qui offriront des formations à la fois génériques et propres au département, sur la base des tendances du marché.
- L'entreprise peut garder son personnel motivé en établissant des lignes directrices sur l'administration des salaires et la rémunération afin de guider le processus de rémunération et d'avantages sociaux et de promouvoir l'équité.

FEUILLET 5

Relations avec le personnel et relations de travail

OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

À l'issue de cette séquence de formation le participant doit être capable de :

- Comprendre les fondamentaux des relations avec le personnel et des relations de travail.
- Comprendre et acquérir des compétences sur la façon de gérer les relations de travail sur le lieu de travail, en particulier dans les domaines de la résolution des conflits, des négociations et de la gestion de la discipline et de règlement des réclamations, de la responsabilité sociale de l'entreprise, des conventions collectives et des processus.
- Comprendre la relation entre syndicat et patronat et apprendre à se préparer à des négociations syndicales.
- Comprendre les procédures de gestion de la discipline et de règlement des réclamations sur le lieu de travail.
- Comprendre la gestion des syndicats et le cadre syndical.

MESSAGES CLÉS

1. Gestion des relations avec le personnel et des relations de travail

- Les relations avec le personnel et les relations de travail désignent les efforts d'une organisation en vue de créer et de maintenir une relation positive avec ses salariés et le mouvement ouvrier/les syndicats.
- Dans une organisation, de bonnes relations avec le personnel et de bonnes relations de travail sont indispensables pour en assurer le succès, dans la mesure où elles permettent de réduire les conflits, de renforcer l'adhésion des salariés, de diminuer les coûts associés aux grèves perlées ou aux grèves à part entière et d'améliorer la productivité globale de la main-d'œuvre.
- Les spécialistes des relations avec le personnel sont chargés de traiter des questions concernant les salariés qui ne sont pas syndiqués, tandis que les spécialistes des relations de travail traitent des questions liées aux membres syndiqués, comme les négociations de contrats syndicaux, les réclamations, l'arbitrage, les arrêts de travail et les grèves.
- Les relations industrielles désignent le domaine multidisciplinaire qui traite de la relation de travail.

- L'établissement et le maintien de relations saines avec le personnel sont une condition essentielle à la réussite de l'entreprise.
- La gestion des conflits désigne la pratique qui consiste à cerner et à gérer les conflits de manière raisonnable, équitable et efficace.
- Pour assurer des relations saines et continues avec les salariés, il est important que l'entreprise dispose de politiques de rémunération claires et que la différenciation salariale soit perçue comme équitable par les travailleurs.
- Les congés désignent le temps qu'un salarié ne travaille pas, tel que convenu et prévu dans le contrat de travail.

2. Procédures de gestion de la discipline et de traitement des réclamations

- Une réclamation désigne un mécontentement ou un sentiment d'injustice lié à la situation d'emploi d'une personne qui est portée à l'attention de la direction. Il s'agit de tout mécontentement qui nuit aux relations au sein de l'organisation et à sa productivité.
- Les mesures disciplinaires constituent un processus de communication avec le salarié destiné à améliorer son comportement ou ses performances inacceptables.
- Le but d'une procédure de règlement de réclamation et de mesures disciplinaires est de favoriser et de maintenir des normes de conduite et d'assurer un traitement cohérent et équitable pour tous.
- En se dotant de procédures formelles de règlement de réclamation, l'entreprise offre à ses salariés un environnement sûr pour examiner leurs préoccupations.
- Une procédure disciplinaire juste et complète est indispensable pour traiter des situations dans lesquelles un salarié enfreint des politiques et des procédures de l'organisation.

3. Comprendre le cadre de gestion des syndicats

- Un syndicat est une organisation de personnes dont le but principal est de régler les relations entre les travailleurs syndiqués et les employeurs.
- Un syndicat lutte pour de meilleures conditions de travail et une meilleure rémunération pour ses membres, qui cotisent (cotisations syndicales) par l'intermédiaire de leur employeur.
- Les syndicats sont des organismes démocratiques de travailleurs, créés selon la philosophie et la mission du groupe. Un syndicat se dote généralement d'une constitution et de règlements connexes.
- Tout syndicat s'efforce de protéger et de promouvoir les intérêts de ses membres. L'objectif de ce processus de négociation collective est de régler à l'amiable toute question entre la direction et le syndicat.

- Pour négocier efficacement, un employeur doit comprendre ses obligations juridiques en vertu de la législation du travail et se préparer correctement aux négociations afin de parvenir à une convention collective qui satisfasse à ses besoins économiques et opérationnels.

4. Études de cas

- Les conventions collectives et la participation syndicale contribuent de manière significative à protéger les droits des salariés et à prévenir le harcèlement.
- Le non-respect de la procédure disciplinaire appropriée peut compliquer un dossier simple impliquant un salarié.

FEUILLET 6

Santé et sécurité au travail

OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

À l'issue de cette séquence de formation le participant doit être capable de/d' :

- Comprendre et reconnaître que la sécurité est une responsabilité partagée tant par l'employeur que par le salarié.
- Comprendre les principes fondamentaux de la santé et de la sécurité au travail.
- Apprendre à effectuer une évaluation des risques qui relève tous les dangers et les risques de blessure dans le cadre du travail afin d'empêcher les incidents et les décès.
- Comprendre comment planifier la formation des salariés afin de les maintenir en sécurité et de garantir leur préparation en cas de problèmes.
- Apprendre à gérer la santé et la sécurité sur le lieu de travail, y compris la gestion des risques et du stress et le conseil aux salariés.

MESSAGES CLÉS

1. Mettre en œuvre des systèmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail

- La santé et la sécurité sur le lieu de travail consistent à s'assurer que les travailleurs et des tiers sont protégés contre tout ce qui est susceptible de leur nuire, ainsi qu'à contrôler efficacement les risques de blessures ou de santé susceptibles de survenir sur le lieu de travail.
- C'est à l'employeur qu'incombe la responsabilité principale d'assurer la santé et la sécurité sur le lieu de travail. Les travailleurs ont, quant à eux, le devoir de prendre soin de leur santé et de leur sécurité personnelles et de celles des autres personnes susceptibles de subir l'incidence de leurs actions sur le lieu de travail.
- Une politique de santé et de sécurité décrit les mesures prises par l'entreprise pour maintenir le niveau de santé et de sécurité requis sur le lieu de travail.
- Un énoncé de politique sur la santé et la sécurité fait part de l'engagement de la direction et de chaque salarié en matière de santé et de sécurité.
- Le comité de santé et de sécurité se compose de travailleurs (salariés) et de membres du management. La législation en matière de santé et de sécurité précise le mode de sélection des membres du comité.
- Les indicateurs clés de performance en matière de santé et de sécurité sont des valeurs mesurables utilisées par les équipes de santé et de sécurité pour suivre et déterminer leurs progrès par rapport à des objectifs commerciaux spécifiques.

2. Gérer les risques pour la santé au travail

- Le contrôle des risques sur le lieu de travail fait partie de la gestion de la santé et de la sécurité de l'entreprise. Pour ce faire, l'entreprise doit réfléchir à ce qui est susceptible de causer un préjudice aux salariés et décider si elle prend des mesures raisonnables pour l'éviter. C'est ce qu'on appelle une évaluation des risques.
- Lorsqu'il est envisagé de procéder à une évaluation des risques, il ne faut pas perdre de vue qu'un danger désigne tout ce qui est susceptible de causer un préjudice.
- Il convient de s'assurer que la formation en matière de sécurité est donnée selon ce qui est jugé approprié et pertinent.
- La législation relative à la sécurité et à la santé au travail oblige les employeurs à évaluer les risques professionnels auxquels leurs travailleurs peuvent être exposés, et ceux-ci doivent inclure des pandémies telles que celle de la COVID-19.
- Lorsqu'un danger est mis en lumière, la première mesure consiste à tenter de le supprimer entièrement. Si cela n'est pas possible, il s'agit alors de former les travailleurs à se protéger, si nécessaire, contre le danger subsistant.
- Les salariés doivent savoir que c'est à eux qu'il incombe de respecter toutes les règles de sécurité de l'entreprise et que la plupart des accidents seront évités dès lors qu'ils observeront des pratiques de travail en toute sécurité.
- Tous les responsables hiérarchiques doivent comprendre les responsabilités leur incombant en vertu du programme de sécurité et de santé.
- Les salariés qui formulent des suggestions d'amélioration de la formation en matière de sécurité doivent bénéficier d'une reconnaissance officielle pour leur contribution.
- Le comité de sécurité doit être formé aux systèmes de redevabilité en matière de sécurité et les évaluer en permanence.
- Cette formation doit veiller à améliorer le programme de sécurité et de santé à chaque fois que des conditions dangereuses et que des comportements dangereux ou inappropriés sont décelés.
- L'équipement de protection individuelle (EPI) est l'équipement qui protège l'utilisateur contre les risques pour la santé ou la sécurité au travail. Il peut comprendre des articles tels que des casques de sécurité, des gants, des lunettes de protection, des vêtements de haute visibilité, des chaussures de sécurité et des harnais de sécurité.
- Une évaluation de l'efficacité du programme de formation doit être effectuée périodiquement.
- Si l'évaluation détermine que le programme doit être amélioré, il appartient au comité ou au coordonnateur de sécurité de formuler des recommandations.

FEUILLET 7

Continuité des activités en cas de crise

OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

À l'issue de cette séquence de formation le participant doit être capable de/d' :

- Comprendre la nécessité de plans d'urgence pour s'assurer que l'entreprise survit à des phénomènes extrêmes, des désastres, des pandémies, des cas de force majeure, etc.
- Apprendre à effectuer un profilage des risques, à déterminer les fonctions critiques et à élaborer des plans de continuité des activités.
- Analyser les temps d'arrêt acceptables pour les fonctions critiques et les méthodes permettant d'éviter les interruptions de service.
- Comprendre ce que l'on entend par « continuité des activités », comment élaborer un plan de continuité des activités, ce que constituent les temps d'arrêt acceptables pour les fonctions critiques et comment éviter les interruptions de l'activité.

MESSAGES CLÉS

1. Anticipation de phénomènes extrêmes, de catastrophes naturelles et de pandémies

- Un phénomène extrême ou un désastre est un phénomène rare pour le lieu où il se produit.
- Le réchauffement de la planète et le changement climatique qui en résulte augmenteront la fréquence de ces phénomènes extrêmes et posent donc un risque pour les chaînes d'approvisionnement mondialisées et même pour les opérations commerciales.
- Il importe qu'une entreprise élabore un plan d'atténuation des risques pour faire face à des phénomènes extrêmes ou à des désastres de la sorte si elle s'approvisionne en matières premières dans des régions qui sont fréquemment frappées par des phénomènes extrêmes ou sert des clients qui s'y trouvent.
- Les entreprises seront obligées de prendre des mesures supplémentaires pour anticiper ce type d'événements et se préparer aux perturbations qu'ils induisent inévitablement.
- Les entreprises doivent désigner un coordinateur « phénomène extrême ou pandémie », ainsi qu'un comité chargé de diriger l'élaboration d'un plan d'atténuation des risques.

- Ce comité, composé de membres de tous les services de l'entreprise, est responsable des communications, des liens avec les pouvoirs publics et d'autres organismes, de la formation et de la mise en œuvre des plans en cas de phénomène extrême ou de pandémie.
- Un plan d'action doit être élaboré pour aider à faire face à des phénomènes extrêmes/ pandémies à mesure qu'ils se produisent en vue d'en atténuer les effets négatifs dans la mesure du possible.
- Le comité doit organiser des programmes de communication et de sensibilisation pour informer les salariés des menaces présentes.

2. Planification de la continuité des activités en cas de crise sanitaire (par exemple COVID-19)

- Une crise sanitaire comme celle de la COVID-19 a pour effet de perturber les opérations commerciales.
- La continuité des activités désigne la capacité d'une organisation à maintenir des fonctions essentielles pendant et après une catastrophe ou une crise.
- Parmi les principales menaces qui pèsent sur la continuité des activités figurent les pandémies mondiales, les catastrophes naturelles, les pannes de services publics et la cybersécurité.
- En de crise sanitaire, chaque entreprise doit pouvoir s'appuyer sur un plan de continuité des activités.
- Un plan de continuité des activités précise les processus et les procédures qui assureront la poursuite des opérations ou leur rétablissement dans les plus brefs délais en cas de sinistre majeur ou de pandémie.
- L'élaboration d'un plan de continuité des activités est utile pour aider tout propriétaire ou dirigeant d'entreprise à intervenir plus rapidement en cas de perturbation et à en réduire les effets préjudiciables sur l'entreprise.
- Faute de disposer d'un plan de continuité des activités, vous risquez de ne pas pouvoir continuer à vendre et à expédier des produits en cas de perturbations imprévues.
- Un plan de continuité des activités se concentre sur les domaines suivants : gestion des urgences, récupération des données, gestion des installations, planification des absences généralisées, gestion de la chaîne d'approvisionnement, santé et sécurité, gestion des connaissances, sûreté, communications de crise, personnel et procédés.
- Un bon plan de continuité des activités doit être complet, réaliste, efficace et adaptable.

3. Études de cas

- Les perturbations des activités sont inévitables en cas de pandémie mondiale ou de crise sanitaire.
- Chaque entreprise doit se doter d'un plan de continuité des activités pour survivre à la crise et se rétablir une fois la crise passée.



Résumé du manuel

Gestion des ressources humaines

1. Principes fondamentaux de la gestion des ressources humaines	51
2. Leadership et gestion des ressources humaines	51
3. Recrutement, sélection et conservation du personnel	52
4. Gestion des performances et formation - perfectionnement	52
5. Relations avec le personnel et relations de travail	53
6. Santé et sécurité au travail	53
7. Continuité des activités en cas de crise sanitaire (par exemple, COVID-19)	54

1. PRINCIPES FONDAMENTAUX DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La gestion des ressources humaines (GRH) est le processus de gestion du cycle de vie des salariés au sein d'une organisation. Les entreprises ont besoin de capital humain pour fonctionner de manière optimale et pour mettre en œuvre les ressources matérielles. Les entreprises horticoles n'échappent pas à cette règle et il leur faut se doter de stratégies complexes pour attirer et conserver une main-d'œuvre qualifiée.

Les fonctions de GRH portent, entre autres, sur l'élaboration de politiques sur le lieu de travail, le recrutement et la sélection, la formation et le perfectionnement, la gestion de la rémunération et des avantages sociaux, la gestion des performances, la gestion des relations avec le personnel et des relations de travail, la santé et la sécurité au travail. Pour gérer une entreprise avec succès, il est important de disposer de politiques et de procédures RH clairement définies, conformes aux lois du travail du pays ainsi qu'aux objectifs de l'entreprise.

Le droit du travail est le domaine du droit qui régit la relation employeur-salarié. Toute entreprise comptant plus d'un salarié doit respecter le droit du travail en vigueur dans le pays d'exploitation pour éviter tout problème juridique. La législation du travail diffère d'un pays à l'autre.

La planification stratégique des ressources humaines constitue un volet de la GRH qui contribue à l'examen des besoins actuels et futurs en personnel de l'entreprise et à la planification pour s'assurer qu'ils coïncident avec les objectifs de l'entreprise.

La gestion d'information des ressources humaines (GIRH) désigne le dépôt, la conservation et la destruction des documents de l'entreprise conformément aux règlements du pays et du secteur. Une entreprise est tenue de conserver un dossier comportant toutes les informations relatives à chaque salarié pour veiller à la bonne administration de l'entreprise et à la solidité de son système de contrôle interne.

2. LEADERSHIP ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le leadership, c'est l'art de motiver un groupe de personnes pour qu'elles agissent en vue d'atteindre un objectif commun. Le style de leadership peut influencer sur l'engagement des salariés, leur satisfaction au travail et les résultats de l'entreprise.

Il est important que les responsables comprennent bien la dynamique de leur situation professionnelle au moment de déterminer le style de management le mieux adapté pour optimiser le rendement de toutes les ressources.

La gouvernance d'entreprise est un système qui dirige et contrôle l'entreprise afin de promouvoir l'équité, la transparence et la redevabilité, des comportements éthiques, la lutte contre les risques de fraude, la notoriété de l'entreprise et la bonne utilisation des ressources. Les systèmes de gouvernance des MPME doivent être particulièrement vigilants aux risques posés par les personnes politiquement exposées (PPE) et élaborer des plans d'atténuation des risques en conséquence. Une bonne gestion de la diversité au sein de l'entreprise consiste à exploiter toute la richesse du potentiel de l'ensemble du personnel, tandis que la gestion du changement se concentre sur la façon d'aider les salariés à accepter, à adopter et à utiliser le changement dans leur travail quotidien. Un processus cohérent de gestion du changement contribue à réduire l'incidence sur l'entreprise et le personnel.

3. RECRUTEMENT, SÉLECTION ET CONSERVATION DU PERSONNEL

Le recrutement est un processus qui fournit à l'entreprise une liste de candidats qualifiés parmi lesquels choisir. La sélection est un processus planifié d'appel à candidatures, de sélection, d'entretien et de vérification des candidats visant à trouver la personne qui possède les compétences, l'expérience, l'attitude et les valeurs qui correspondent au poste et à votre entreprise.

Un contrat de travail énonce l'ensemble des droits, responsabilités, devoirs et conditions d'emploi qui constituent la relation juridique entre un employeur et un salarié. Des stratégies de conservation du personnel sont élaborées pour remédier au problème de la rotation du personnel et visent à renforcer l'efficacité de l'entreprise. Les stratégies de conservation du personnel désignent les mesures que prend une entreprise pour retenir les salariés, diminuer la rotation du personnel et assurer leur engagement. L'objectif principal est de répondre aux attentes des salariés sans perdre de vue les objectifs de l'entreprise qui sont d'assurer le retour sur investissement.

La gestion internationale des ressources humaines s'efforce d'atteindre les objectifs de l'entreprise et d'obtenir un avantage concurrentiel par rapport aux concurrents aux niveaux national et international. Le droit international du travail est l'ensemble des normes juridiques internationales qui régissent les questions relatives au travail. **L'Organisation internationale du travail (OIT)** est l'organisme international qui s'occupe de la réforme des marchés du travail. Les normes internationales du travail sont un ensemble complet d'instruments juridiques qui établissent des principes et des droits fondamentaux au travail, dans le but d'améliorer les conditions de travail à l'échelle mondiale. Les conventions et recommandations de l'OIT constituent les normes internationales du travail.

4. GESTION DES PERFORMANCES ET FORMATION - PERFECTIONNEMENT

La gestion des performances est le processus continu d'établissement et de mesure d'objectifs individuels et collectifs, qui sont conformes aux objectifs stratégiques de l'organisation. Les objectifs sont mesurés à l'aide d'indicateurs clés de performance (KPI). Des formations doivent être organisées pour améliorer les performances actuelles des salariés.

Le perfectionnement désigne l'enseignement prodigué à des responsables et à des professionnels pour accroître les connaissances, les compétences et l'attitude qu'ils doivent acquérir et qui sont nécessaires pour assumer des postes à l'avenir. Le perfectionnement ne se limite pas à une tâche donnée, mais vise à améliorer la personnalité de la personne concernée et son attitude pour favoriser son épanouissement à tous les égards et l'aider ainsi à relever les défis futurs tout en améliorant ses performances.

La rémunération est le paiement versé à un salarié en contrepartie de la contribution qu'il apporte à l'organisation, c'est-à-dire pour l'accomplissement de son travail. Les formes de rémunération les plus courantes sont les traitements, les salaires et les récompenses.

Les avantages sociaux sont des formes de valeur ajoutée, autres que sous forme de paiement, qui sont fournies au salarié en contrepartie de la contribution qu'il apporte à l'organisation, c'est-à-dire pour s'acquitter de ses fonctions. Une voiture de fonction, un logement de fonction ou une assurance médicale (complémentaire maladie) sont autant d'exemples d'avantages sociaux.

Les employeurs savent que pour conserver des salariés de qualité, il est indispensable de leur offrir la bonne enveloppe de rémunération et d'avantages sociaux. Un bon régime de rémunération et d'avantages sociaux a pour effet de motiver le salarié pour qu'il maintienne son niveau de performances. Une structure de rémunération bien conçue est la clé du succès des pratiques de rémunération.

5. RELATIONS AVEC LE PERSONNEL ET RELATIONS DE TRAVAIL

Les relations avec le personnel et les relations de travail désignent les efforts d'une organisation en vue de créer et de maintenir une relation positive avec ses salariés. De bonnes relations avec le personnel et de bonnes relations de travail limitent les risques de conflits, améliorent l'adhésion des salariés, réduisent les coûts associés aux grèves perlées ou aux grèves à part entière du personnel.

Des problèmes de relations avec le personnel et de relations de travail sont inévitables. Des politiques claires doivent être mises en place pour influencer positivement et guider la résolution des problèmes à mesure qu'ils surviennent. Ces politiques peuvent comprendre, entre autres, un code de conduite, des politiques sur les congés, le harcèlement sexuel et la discrimination, la discipline et le règlement des réclamations, l'utilisation de l'internet et les politiques en matière de courrier électronique.

Les relations de travail impliquent de traiter avec les syndicats lors des négociations sur les salaires, les avantages sociaux des salariés et l'amélioration des conditions de travail. La principale fonction d'un syndicat est de régler les relations entre les travailleurs syndiqués et l'employeur au moyen d'une convention collective.

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est la façon dont les entreprises gèrent leurs processus d'affaires pour produire une incidence positive globale sur la société. Elle englobe des aspects de durabilité, d'incidence sociale et d'éthique. Elle doit s'inscrire dans les activités de base de l'entreprise et ne pas se limiter à un acte philanthropique effectué en marge.

6. SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

La garantie de la santé et de la sécurité sur le lieu de travail est importante quelle que soit l'entreprise. En effet, elle protège le bien-être des salariés, de l'employeur, des visiteurs et des clients et réduit le risque de poursuites en justice. Pour maintenir le niveau requis de santé et de sécurité sur le lieu de travail, l'entreprise doit établir des procédures, des responsabilités et des règles documentées, regroupées dans un document d'orientation qui doit être signé par le dirigeant le plus haut placé pour démontrer son engagement envers la santé et la sécurité. Ce document aidera le comité santé et sécurité à rédiger et à appliquer une politique de santé et de sécurité pour votre lieu de travail.

L'évaluation des risques sur le lieu de travail est l'un des outils essentiels pour améliorer les conditions de sécurité et de santé au travail, en relevant les problèmes auxquels il est nécessaire de remédier.

Une fois les risques déterminés, il s'agit de les atténuer en prodiguant des formations au personnel sur des questions telles que le risque d'incendie, les bonnes méthodes de lavage de charges, les premiers secours, la gestion en toute sécurité des substances chimiques, etc. Un plan de formation sur la santé et la sécurité est donc indispensable.

7. CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS EN CAS DE CRISE SANITAIRE (PAR EXEMPLE, COVID-19)

La continuité des activités désigne la capacité d'une organisation à maintenir des fonctions essentielles pendant une catastrophe et au lendemain de celle-ci. L'anticipation et la planification d'imprévus qui se répercutent sur l'entreprise relèvent des bonnes pratiques à adopter. Un plan de continuité des activités précise les processus et les procédures qui assureront la poursuite des opérations ou leur rétablissement dans les plus brefs délais en cas de catastrophe importante. Il doit donner des indications sur les mesures que l'entreprise doit prendre en cas de phénomène extrême et offrir des informations et des stratégies d'intervention qui doivent être continuellement évaluées afin de garantir leur pertinence et leur mise à jour.

Un exemple de phénomène extrême qui peut interrompre une entreprise est une pandémie comme celle de la COVID-19. Afin de se préparer à une pandémie et d'y réagir, l'entreprise doit comprendre ce qu'elle représente. Un plan d'action doit être élaboré pour aider à faire face à des phénomènes extrêmes/pandémies à mesure qu'ils se produisent en vue d'en atténuer les effets négatifs dans la mesure du possible. Dans le cas d'une pandémie, l'entreprise doit se mettre en contact avec les agents de la santé publique pour coordonner les interventions et veiller à respecter les plans mis en œuvre par les pouvoirs publics et d'autres autorités civiles.

PLATEFORME E-LEARNING DU COLEACP

RECEVEZ VOTRE ACCÈS À NOTRE PLATEFORME DE FORMATION À DISTANCE RÉSERVÉE AUX ACTEURS DU SECTEUR AGRICOLE DANS LES PAYS D'AFRIQUE, DES CARAÏBES ET DU PACIFIQUE.

TESTEZ ET AMÉLIOREZ VOS CONNAISSANCES À VOTRE RYTHME !



<https://training.coleacp.org>

PRODUCTION ET COMMERCE
DURABLES

SANTÉ DES PLANTES

SÉCURITÉ SANITAIRE
DES ALIMENTS

PRODUCTION AGRICOLE
ET TRANSFORMATION

RESPECT DE LA PERSONNE
ET DÉVELOPPEMENT
PROFESSIONNEL

GESTION DE
L'ENVIRONNEMENT

GESTION ET DÉVELOPPEMENT
DES ORGANISATIONS

MÉTHODOLOGIES
DE FORMATION

MARS 2021