

# **Procédures et Manuels des Ressources Humaines de MCA**

Département des Opérations du Compact de la MCC

Version 3.0  
Novembre 2020





Version 3.0 - Description des révisions importantes	
Section 1.0	Préambule mis à jour pour clarifier la distinction entre ce <i>Guide général du MCC sur les procédures et manuels</i> des ressources humaines du MCA et les manuels de ressources humaines du MCA qui sont élaborés à la suite de ces directives. Ajout de la langage pour éviter toute ambiguïté afin de clarifier que ce guide n'est pas applicable aux diverses structures d'équipe de base formées par les gouvernements des pays partenaires.
Section 2.1	Ajout de définitions de « profil de poste » et de « description de poste » pour aider à distinguer ces concepts similaires. Ajout des définitions de « plan de responsabilité budgétaire » FAP, de personnel clé de MCA et de « directeur des ressources humaines de MCA ».
Section 2.3	Clarification selon laquelle l'interdiction d'emploi à l'extérieur est applicable à tout le personnel de la MCA, conformément à la section 12.3.2 de ce guide et aux <i>principes de coût du MCC pour les filiales gouvernementales (MCC Cost Principles for Government Affiliates)</i>
Section 2.5	Suppression d'une phrase qui risquait de prêter à confusion au sujet des exceptions aux procédures incluses dans le Guide.
Section 2.6	Révisions pour résumer le rôle des départements des ressources humaines au sein du MCA.
Section 3.5	Langage plus explicite distinguant les « profils de poste » des « descriptions de poste ».
Section 4.1	Ajout pour clarifier que l'échelle salariale originale du MCA et d'autres éléments de rémunération sont élaborés par MCC en fonction du processus décrit dans la section 4 et sont adoptés par le conseil d'administration du MCA.
Section 4.9	Ajout de la méthodologie pour des changements dans les échelles salariales MCA ainsi que les changements dans les salaires individuels du MCA.  Ajout d'une exigence d'approbation par le conseil d'administration de la MCA de ces changements.
Section 4.10	Clarification selon laquelle les récompenses de rendement uniques ne peuvent être versées qu'aux personnes inscrites sur la liste de paie de la MCA au moment de l'attribution. Ajout pour confirmer que les primes de signature sont interdites, conformément aux <i>principes de coût du MCC pour les affiliés gouvernementaux MCC Cost Principles for Government Affiliates</i> .  Ajout pour souligner que toute récompense ponctuelle de performance ou augmentation de salaire non explicitement prévue dans le présent Guide du MCC nécessite un « non-objection » du MCC.
Section 5.3	Clarification du fait que, bien que les « non-objections » du MCC sont limités aux postes clés du personnel, toutes les procédures du « MCC Character Risk Due Diligence procedures » s'appliquent à toutes les nominations du personnel du MCA.
Section 5.10	Clarifie la position du MCC concernant la promotion et modifie l'exigence selon laquelle un « non-objection » du MCC n'est requise pour toute promotion sans publicité ouverte.
Section 6.3. 1	Détails supplémentaires sur les étapes d'un processus de recrutement.
Section 6.3. 2	Clarifie que l'approche par défaut pour pourvoir les postes vacants, y compris les promotions, est d'avoir un avis public ouvert pour permettre la soumission et l'examen des candidatures, et établit un délai de préavis minimum de 10 jours ouvrables pour les annonces.

Section 6.4.3	Inclut l'exigence que les responsables RH ou les recruteurs de MCA demandent la déclaration des conflits d'intérêts potentiels aux panélistes interviewés.
Section 6.4.4	Mise à jour par souci de cohérence avec les autres sections afin de fournir un préavis minimum de cinq jours ouvrables aux personnes souhaitant participer aux entrevues.
Section 6.4.7 et Section 6.5.2	Recommande conduire des vérifications de références préalables à l'embauche à une étape antérieure du processus d'embauche.
Section 6.5.3	Mise à jour des lignes directrices pour l'établissement de paiement à l'embauche. Clarification du rôle central des ressources humaines de MCA dans l'établissement réel de la rémunération à l'entrée - même dans des situations standard où la rémunération à l'entrée se situe entre le minimum et le premier quartile de l'échelle salariale approuvée.
Section 6.5.4	Ajoutez des considérations et des limitations liées aux informations de rémunération antérieures du candidat lors de l'établissement de paiement à l'embauche.
Section 6.6 et annexe VII (C)	Ajout des procédures et du modèle d'incorporation du personnel.
Section 7	L'introduction explique et renforce le lien entre la planification du travail et l'évaluation du rendement. En outre, la révision prévoit que la meilleure pratique consiste à avoir une manière consciente de capturer les conversations « check-ins » du superviseur / employé et que cette pratique commence dès que possible après la formation du MCA. Les révisions de cette section insistent également sur le fait que les récompenses basées sur les performances ne peuvent être payées qu'après l'entrée en vigueur du MCA et fournissent des conseils sur l'éligibilité et le calcul des récompenses basées sur les performances. En général, ce document a éliminé l'utilisation du terme bonus (en faveur de récompenses de performance uniques) ( <i>one-time performance rewards</i> ) sauf en référence à des bonus non autorisés - par exemple les bonus de signature.
Section 7.1	La terminologie de la notation de la gestion du rendement de « Satisfait » a été mise à jour en « Atteindre ».
Section 7.2	Obligation pour le personnel clé du MCA d'inclure un homologue du MCC comme l'un des évaluateurs qu'il nomme pour un feedback 360.  Précise également que le nombre d'évaluateurs est « d'au moins » cinq plutôt que « jusqu'à » cinq.
Section 7.3	Mise à jour de la section Récompenses de gestion des performances pour :  1) Ajouter des augmentations de salaire basées sur la performance. 2) Ajoutez des descriptions qualitatives pour chaque niveau. 3) Mettre à jour la terminologie des récompenses et la rendre cohérente partout. 4) Développement de critères de rejet des moyennes MCA supérieures à 3,6 ou présentant d'autres écarts.
Section 7.4	Clarification de l'urgence de lancer des plans d'amélioration des performances (PIP) une fois que les preuves de performances médiocres sont documentées.

Section 7.5	Une section supplémentaire a été développée pour accepter des systèmes d'évaluation de la performances développés et administrés par le MCA.
Section 7.6 et annexe XVII	Ajoute une description des conversations « Check-ins » en tant que meilleure pratique. L'exemple de conversation « Check-ins », fournit un modèle à être utilisé à chaque MCA, avec un langage incorporant l'intégration des jalons du plan de travail dans chaque conversation. Le modèle à être adapté pour chaque MCA est inclus dans l'annexe XVII.
Section 8.1	Permet au DG d'autoriser le télétravail depuis la maison sans « non-objection » du MCC en cas de risques de santé, de sûreté ou de sécurité.
Section 8.3	Clarifie le contenu entourant les avantages spécifiques et les considérations d'assurance.
Section 8.3.1	<p>Ajout des termes spécifiques pour confirmer que les paiements liés à la rétention sont destinés au personnel clé essentiel du MCA, pour les inciter à rester pendant une partie de la période de clôture du programme telle que définie dans le plan de clôture du programme approuvé par le MCC.</p> <p>Critères modifiés afin que l'admissibilité ne soit plus liée à l'échelle salariale (Grades C au F) mais soit remplacé par des critères qualitatifs - y compris à la fois la nécessité de la fonction de l'employé dans le processus de clôture du programme et la nécessité d'inciter un employé à rester en raison des coûts liés au recrutement et au recyclage du personnel de remplacement.</p>
Section 8.3.2	Clarifie les politiques de remboursement des assurances autofinancées.
Section 9.1	Ajout clarifiant la distinction entre la sécurité au travail et la sûreté globale.
Section 9.2.1	Introduction d'un mandat de proposer un aménagement raisonnable aux mères allaitantes du MCA.
Section 10.1 et Annexe XII	<p>Mises à jour des politiques du MCA sur le harcèlement, notamment :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Référence et inclusion (en annexe) de la note d'orientation sur le harcèlement sexuel ;</li> <li>2. Renforcer le langage pour indiquer les exigences d'élaboration d'une politique de harcèlement sexuel par les MCA ;</li> <li>3. Modifications pour remplacer le mot « victime » par « personnel alléguant du harcèlement sexuel ».</li> <li>4. Modifications pour articuler clairement les droits et les responsabilités du personnel en cas de comportement de harcèlement sexuel et les unités RH du MCA dans le traitement des cas présumés de harcèlement sexuel.</li> <li>5. Modifications pour soutenir les droits, la sécurité et la confidentialité des membres du personnel alléguant un harcèlement ou des abus sexuels, en recourant aux mécanismes et protocoles de signalement du manuel RH.</li> <li>6. Modifications pour effectuer un suivi administratif pour éviter les représailles à l'encontre de ceux qui signalent un harcèlement sexuel.</li> <li>7. Modifications pour énoncer clairement le rôle des dirigeants de la MCA dans l'établissement d'un environnement de travail exempt de harcèlement sexuel et leur responsabilité dans la prévention et la lutte contre le harcèlement sexuel.</li> <li>8. Modifications pour remplacer le terme « innocenter » par « allégation non fondée »</li> </ol>
Section 11	Addition des normes de base concernant la formation dans les MCA.

Annexe III	Profils de poste révisés pour les postes de suivi et d'évaluation ainsi que pour le spécialiste de la sûreté et de la sécurité.
Annexe VI	Mise à jour des procédures de gestion du fichier (roster) qui permettent aux candidats inscrits d'être présélectionnés sans ré application respectant des circonstances spécifiques, mais pas de sélection sans affichage public d'un poste vacant.

## Table des matières

<b>1</b>	<b>PREAMBULE.....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>PRINCIPES.....</b>	<b>10</b>
2.1	DÉFINITIONS .....	10
2.2	OBLIGATIONS GÉNÉRALES DU MCA.....	11
2.3	OBLIGATIONS GÉNÉRALES DU PERSONNEL DU MCA.....	11
2.4	RECRUTEMENT .....	12
2.5	ORGANISATION ET GESTION DU PERSONNEL .....	13
2.6	RÔLES DU DÉPARTEMENT DE RESSOURCES HUMAINES .....	13
2.7	RÉMUNÉRATION .....	14
2.8	CODE DE CONDUITE.....	14
<b>3</b>	<b>TYPLOGIE DES POSTES/EMPLOIS .....</b>	<b>15</b>
3.1	STRUCTURE DU MCA .....	15
3.2	CLASSEMENT DES POSTES.....	15
3.3	CRITÈRES D'ÉVALUATION DES POSTES .....	16
3.4	DÉFINITION DES FAMILLES D'EMPLOI.....	17
3.5	PROFILS DE POSTES.....	18
3.6	MODÉLISATION DES STRUCTURES DU MCA.....	18
<b>4</b>	<b>REMUNERATION / BENEFICES / AVANTAGES.....</b>	<b>20</b>
4.1	BANDES / BARÈMES DES SALAIRES.....	20
4.2	ETUDE DE LA RÉMUNÉRATION.....	20
4.3	SÉLECTION D'EMPLOYEURS COMPARABLES .....	20
4.4	POSITIONNEMENT SUR LE MARCHÉ .....	21
4.5	ELABORATION DES / BARÈME DES SALAIRES.....	22
4.6	EXCEPTIONS POUR DES EMPLOIS SPÉCIFIQUES ET DIFFICILES À COMBLER .....	22
4.7	MINIMUM, POINT MÉDIAN ET MAXIMUM .....	22
4.8	CHEVAUCHEMENT DES BANDES.....	23
4.9	MISE À JOUR DES BARÈMES DE SALAIRES.....	23
4.10	AUGMENTATIONS ANNUELLES DE SALAIRE / PRIMES.....	24
4.11	BÉNÉFICES / AVANTAGES SOCIAUX .....	24
4.12	FISCALITÉ/ RETENUES À LA SOURCE ET COTISATIONS .....	25
<b>5</b>	<b>POLITIQUE DE RECRUTEMENT.....</b>	<b>26</b>
5.1	ÉGALITÉ DES CHANCES .....	26
5.2	PUBLICITÉ DES OPPORTUNITÉS D'EMPLOI .....	26
5.3	RECRUTEMENT ET SÉLECTION.....	26
5.4	CONTRAT DE TRAVAIL.....	27
5.5	DATE D'ENTRÉE EN EN FONCTION .....	27
5.6	LIMITES D'ÂGE.....	27
5.7	DÉSIGNATION DU OU DES BÉNÉFICIAIRES.....	27
5.8	EMPLOI APRÈS DÉMISSION .....	27
5.9	DOSSIERS DU PERSONNEL .....	28
5.10	PROMOTIONS.....	28
<b>6</b>	<b>RECRUTEMENT.....</b>	<b>29</b>
6.1	RÔLES ET RESPONSABILITÉS RESPECTIFS .....	29

6.2	PROCESSUS DE RECRUTEMENT .....	30
6.3	PLANIFICATION DES RECRUTEMENTS.....	30
6.4	GESTION DES CANDIDATURES .....	33
6.5	SÉLECTION/RECRUTEMENT .....	37
6.6	ENTRÉE EN FONCTION DU PERSONNEL DANS LE MCA.....	40
<b>7</b>	<b>RECONNAISSANCE/GESTION DES PERFORMANCES .....</b>	<b>41</b>
7.1	MESURES DE LA PERFORMANCE .....	42
7.2	LE PROCESSUS D'ÉVALUATION.....	44
7.3	LA PERFORMANCE COMME BASE DE LA RÉCOMPENSE .....	46
7.4	MESURES CORRECTIVES DES PERFORMANCES.....	47
7.5	SYSTÈMES ALTERNATIFS D'ÉVALUATION DES PERFORMANCES .....	47
7.6	GESTION CONTINUE DES PERFORMANCES, "CHECK-INS" .....	49
<b>8</b>	<b>AUTRES CONDITIONS D'EMPLOI.....</b>	<b>50</b>
8.1	ORGANISATION DU TRAVAIL.....	50
8.2	CONGÉ.....	53
8.3	RETRAITE ET ASSURANCE .....	56
8.4	CESSATION.....	58
<b>9</b>	<b>POLITIQUES DU LIEU DE TRAVAIL.....</b>	<b>60</b>
9.1	SANTÉ, SURETÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL.....	60
9.2	GENRE ET DIVERSITÉ .....	61
9.3	INFORMATION CONFIDENTIELLE ET VIE PRIVÉE .....	64
9.4	RELATIONS DE TRAVAIL.....	65
<b>10</b>	<b>CODE DE CONDUITE ET D'ETHIQUE.....</b>	<b>67</b>
10.1	HARCÈLEMENT, HARCÈLEMENT SEXUEL, ABUS DE POUVOIR ET RÉTORSION .....	67
10.2	POLITIQUE ET PROCÉDURES DE GRIEF ET DE L'OMBUDSMAN .....	73
10.3	NORMES DE DISCIPLINE .....	77
10.4	PROCÉDURES POUR LES ENQUÊTES DISCIPLINAIRES, LES AUDITIONS ET LES APPELS .....	81
<b>11</b>	<b>FORMATION ET DÉVELOPPEMENT .....</b>	<b>82</b>
<b>12</b>	<b>ANNEXE I : CODE D'ETHIQUE ET DE NORMES DE CONDUITE .....</b>	<b>83</b>
12.1	PRINCIPES ET OBJECTIFS.....	83
12.2	NORMES DE CONDUITE .....	83
12.3	ACTIVITÉS EXTÉRIEURES.....	85
12.4	CONFLITS D'INTÉRÊTS.....	86
12.5	ACTES RÉPRÉHENSIBLES.....	86
12.6	ACCUSÉ DE RÉCEPTION .....	87
<b>13</b>	<b>ANNEXE II : NORMES D'ÉVALUATION GÉNÉRIQUES ET SPÉCIFIQUE AUX FONCTIONS (FAMILLES D'EMPLOI) DU MCA 88</b>	
<b>14</b>	<b>ANNEXE III : PROFILS DE POSTES DU MCA PAR FAMILLE DE POSTES.....</b>	<b>115</b>
<b>15</b>	<b>ANNEXE IV : STRUCTURE THÉORIQUE DES BUREAUX DU MCA .....</b>	<b>156</b>
<b>16</b>	<b>ANNEXE V : CONTENU DE L'AVIS DE VACANCE .....</b>	<b>160</b>
<b>17</b>	<b>ANNEXE VI : PROCÉDURES DE GESTION DES FICHIERS .....</b>	<b>163</b>
<b>18</b>	<b>ANNEXE VII (A): EXIGENCES D'ÉVALUATION .....</b>	<b>164</b>



<b>17</b>	<b>ANNEXE VII (B) : PROCEDURE DE RECRUTEMENT AVEC LE SUPPORT DE CONSULTANTS EXTERNES .....</b>	<b>166</b>
<b>18</b>	<b>ANNEXE VIII : QUESTIONS AXÉES SUR LES COMPÉTENCES .....</b>	<b>167</b>
<b>19</b>	<b>ANNEXE IX : MESURES DE LA PERFORMANCE .....</b>	<b>179</b>
<b>20</b>	<b>ANNEXE X : CARTOGRAPHIE DU PROCESSUS D'ÉVALUATION DES PERFORMANCES .....</b>	<b>201</b>
<b>21</b>	<b>ANNEXE XI : INFORMATIONS CONFIDENTIELLES ET VIE PRIVÉE .....</b>	<b>206</b>
21.1	INFORMATION CONFIDENTIELLE .....	206
21.2	POLITIQUE DE CONFIDENTIALITÉ .....	208
<b>22</b>	<b>ANNEXE XII : HARCELEMENT SEXUEL AU TRAVAIL.....</b>	<b>212</b>
22.1	PRINCIPES DE PRÉVENTION.....	212
22.2	PRINCIPES DE MISE EN ŒUVRE .....	213
22.3	PRINCIPES DE REDDITION DES COMPTES.....	215
22.4	ABORDER LA QUESTION DE HARCELEMENT SEXUEL DANS LES CONTRATS .....	216
22.5	POLITIQUE CONTRE LE HARCELEMENT SEXUEL .....	217
<b>23</b>	<b>ANNEXE XIII : PROCÉDURES DE GRIEFS .....</b>	<b>220</b>
23.1	DÉPÔT D'UN GRIEF .....	220
23.2	PROCÉDURES INFORMELLES DE RÈGLEMENT DES GRIEFS .....	220
23.3	PROCÉDURES OFFICIELLES DE RÈGLEMENT DES GRIEFS.....	222
<b>24</b>	<b>ANNEXE XIV : MANDAT DE L'OMBUDSMAN .....</b>	<b>225</b>
24.1	OBLIGATIONS DE L'OMBUDSMAN.....	225
24.2	PRINCIPES.....	226
24.3	EXAMEN DES CONFLITS.....	226
24.4	SÉLECTION, NOMINATION ET STATUT CONTRACTUEL .....	227
24.5	PROCÉDURE DE DESTITUTION.....	227
<b>25</b>	<b>ANNEXE XV : PROCEDURES DISCIPLINAIRES .....</b>	<b>228</b>
25.1	CONSIDÉRATIONS PRÉLIMINAIRES.....	228
25.2	EXAMEN ET ÉTABLISSEMENT DES FAITS .....	229
25.3	PROCÉDURES SUIVANT LE PROCESSUS D'EXAMEN DES FAITS.....	233
25.4	MESURES DISCIPLINAIRES .....	235
25.5	MESURES DISCIPLINAIRES ET AUTRES SANCTIONS.....	236

# 1 PREAMBULE

La mission de la Millennium Challenge Corporation (MCC) est la réduction de la pauvreté grâce à la croissance économique. Le modèle de MCC est défini par des principes fondamentaux, notamment la sélectivité, l'appropriation par les pays, la transparence et l'accent mis sur les résultats, qui guident les investissements de MCC dans les pays engagés en faveur de la bonne gouvernance, de la liberté économique et de l'investissement dans leur population. Dans l'accomplissement de sa mission, le MCC est guidé par ses valeurs qui favorisent l'engagement du personnel et l'efficacité de l'équipe. En nous tenant garants, ainsi que nos pays partenaires, les investissements du MCC font progresser la stabilité, la sécurité et la prospérité tant au niveau du pays qu'à l'étranger.

Le MCC accorde aux pays éligibles des subventions à montant fixe et à durée déterminée (cinq ans) (« Compact ») pour un ensemble défini de projets visant à réduire la pauvreté grâce à la croissance économique. L'appropriation par les pays des pactes est un élément central du modèle du MCC et influence une grande partie du travail du MCC. MCC soutient cela par le biais des partenaires nationaux associant une équipe locale de professionnels pour chaque compact, généralement appelée « entité responsable » ou « MCA », chargée de la mise en œuvre Compact et supervisée localement par un conseil d'administration. En raison de la limite de cinq ans du contrat, le MCA est une entité de gestion de projet dont l'existence peut s'étendre sur environ six ans ou plus au total. MCC estime que la performance du personnel du MCA a un impact significatif sur l'efficacité, l'efficacité, la qualité de la mise en œuvre des Compacts et, en fin de compte, sur les résultats obtenus par les Compacts.

Les MCA sont soumises à la législation du travail applicable du pays dans lequel elles interviennent. Les MCM sont également tenus de suivre la Norme de performance 2 de la Société financière internationale : Travail et conditions de travail (IFC PS2). Les principes d'IFC PS2 ont été incorporés dans ce guide. Cependant, lorsque la législation nationale établit des normes moins strictes que celles de PS2, ou sont silencieuses, les clients satisfont aux exigences de PS2.

## ***Principes directeurs des normes de performance de l'IFC sur l'emploi et les conditions de travail***

- *Promouvoir le traitement équitable, la non-discrimination et l'égalité des chances pour les travailleurs.*
- *Établir, maintenir et améliorer la relation entre les travailleurs et le Management, y compris la mise en place d'un mécanisme de règlement des griefs, et l'autorisation d'organisations de travailleurs et de négociations collectives.*
- *Promouvoir le respect des législations nationales sur l'emploi et le travail.*
- *Protéger les travailleurs, y compris les catégories vulnérables de travailleurs, comme les enfants, les travailleurs migrants, les travailleurs engagés par des tiers et les travailleurs de la chaîne d'Achats et passation des marchés du client.*
- *Promouvoir des conditions de travail sécurisé et saines, et la santé des travailleurs.*
- *Éviter l'utilisation du travail forcé.*

Ce Guide du MCC sur les procédures et manuels des ressources humaines du MCA (*MCC Guidance on MCA Human Resources Procedures and Manuals*) (« Guide du MCC ») a été développé pour aider les MCA à devenir opérationnels dans un court laps de temps en fournissant un cadre efficace pour établir et gérer un MCA. Tous les MCAs doivent adopter un manuel des ressources humaines conforme à ce Guide du MCC. Ce manuel doit aussi être ratifié par le MCC.

Conformément aux *Principes De Coût Du MCC Pour Les Gouvernements Affiliés*, toutes les questions d'interprétation ou de mise en œuvre liées à la compensation MCA restent soumis à la discrétion du MCC.

Un manuel des ressources humaines du MCA énonce les conditions générales et les conditions d'emploi des membres du personnel du MCA. Tous ces manuels et amendements sont soumis à l'examen du MCC et aux « non-objection ».

Bien que certains principes, formulaires et outils peuvent être utiles dans l'engagement du MCA avec les entités gouvernementales partenaires avant la signature du Compact (par exemple, les « équipes de développement du compact » ou les « équipes de base »), y compris dans la mesure où MCC et l'équipe de développement du compact (Compact Development Team) planifient conjointement le structure et démarrage de la MCA, ce Guide MCC n'est pas applicable aux politiques de ressources humaines des *Equipes De Développement Compact*, dont chacune est structurée par le gouvernement partenaire et régie conformément aux lois, procédures, ressources humaines et principes contractuels locaux pertinents propre à chaque situation.

## 2 PRINCIPES

### 2.1 Définitions

**Description du poste** : est un profil de poste qui a été révisé pour inclure les objectifs organisationnels appropriés, spécifiques au pays et liés à la diversité du MCA, ainsi que le contexte spécifique du projet dans le cadre du MCA.

**Profil de poste** : une description générale d'un emploi (pas nécessairement spécifique au MCA) qui caractérise son contenu professionnel et le positionne correctement au niveau de rémunération appropriés.

**Plan de responsabilité budgétaire (FAP)** : Document contenant la gestion financière, les procédures administratives et comptables et les dispositifs de contrôle interne du MCA.

**MCA** : le Millennium Challenge Account, qui est une entité créée par le gouvernement pour agir en tant qu'entité responsable afin de mettre en œuvre le programme, avec le pouvoir d'engager le gouvernement pour toutes les activités du programme.

**DG du MCA** : l'employé le plus haut gradé d'un MCA, qui dans la plupart des cas est le chef de la direction mais, dans certains MCA, peut se voir attribuer un titre différent. Si le titre de l'employé le plus haut gradé du MCA est autre que celui de chef de la direction, le MCA doit ajuster toute langue pertinente dans son

manuel des ressources humaines MCA pour refléter le titre réel utilisé dans ce MCA. Aux fins du présent Guide du MCA, le terme DG est utilisé de manière universelle.

**Responsable ressources humaines du MCA :** l'employé le plus haut gradé des ressources humaines a le MCA; le titre réel peut varier en fonction du MCA. Lorsqu'il est mentionné ici, cet employé des ressources humaines de rang le plus élevé se distingue des autres références plus générales, à savoir, «service des ressources humaines» ou «responsable des ressources humaines».

**Personnel clé du MCA:** employés du MCA qui, en fonction du Compact, de l'Accord de mise en œuvre du programme ou de tout autre accord applicable, ont été désignés comme faisant l'objet d'un suivi spécifique par le MCC concernant l'embauche, la rémunération, l'évaluation et la séparation, comme indiqué dans les accords applicables et dans le présent Guide.

**MCC:** le Millennium Challenge Corporation.

**Non-objection du MCC:** la détermination fournie par MCC, à sa seule discrétion et par écrit, que le MCA s'est conformé à toutes les exigences applicables du contrat ou des accords, politiques et directives connexes dans le cadre d'un document soumis à l'examen du MCC.

## 2.2 Obligations générales du MCA

Les MCA doivent en tout temps agir avec équité et impartialité et suivre un processus systématique et approprié dans leurs relations avec les membres du personnel. Ils ne doivent pas faire de différence de manière injustifiable entre les individus ou les groupes au sein du personnel et doivent encourager la diversité pendant le recrutement conformément à la nature et aux objectifs du MCA. En outre, les MCA doivent :

- prendre et maintenir les mesures nécessaires afin d'assurer le respect de la vie privée des membres du personnel et de protéger le caractère confidentiel de leurs données personnelles ;
- déployer tous les efforts raisonnables pour garantir la protection et la sécurité des membres du personnel pendant l'exercice de leurs fonctions ;
- garantir aux membres du personnel une sécurité professionnelle en conformité avec les conditions de leur recrutement, leur conduite et performance, ainsi que l'efficacité de la gestion du MCA ;
- élaborer et maintenir des politiques et des pratiques de rémunération et de gestion du personnel visant à créer un environnement propice aux normes de performance les plus élevées.

## 2.3 Obligations Générales du Personnel du MCA

Ce manuel des ressources humaines s'applique à tous les membres du personnel, à l'exclusion des consultants. Les membres du personnel du MCA sont tenus au respect de la législation locale sur l'emploi ainsi qu'à la mission et aux valeurs du MCA, en plus des politiques et procédures du MCC, en sa qualité de donateur. Bien que leurs responsabilités soient limitées à leur travail au MCA, le personnel du MCA a l'obligation de respecter la mission et les valeurs du MCC qui sont très alignées sur les normes PS2 de

l'IFC. En acceptant l'offre d'emploi, ils s'engagent à s'acquitter de leurs fonctions uniquement dans le meilleur intérêt du MCA et du MCC.

Les membres du personnel doivent observer la plus grande discrétion sur toutes les questions officielles. Ils s'interdisent de communiquer au-delà du MCA et du MCC toute information dont ils ont eu connaissance du fait de leur situation officielle et qui n'a pas été rendu public. La cessation de fonction ne dégage pas les membres du personnel du MCA de ces obligations.

Dès leur sélection, les membres du personnel doivent fournir au MCA toute information nécessaire pour déterminer son statut et son admissibilité aux prestations en vertu du présent Manuel des ressources humaines et s'il existe des droits aux prestations pertinentes afin de prendre les dispositions administratives nécessaires en rapport avec cette sélection. Les membres du personnel doivent informer immédiatement le MCA, par écrit (y compris par voie électronique), de toute modification ultérieure affectant leurs statuts ou leurs droits.

Les membres du personnel peuvent être tenus à tout moment de fournir, par écrit, des informations concernant les faits antérieurs à leur sélection et liés à leur emploi ; ou concernant des faits liés à son intégrité, sa conduite et son service en tant que membre du personnel du MCA.

Tout membre du personnel qui est arrêté, accusé d'une infraction, reconnu coupable, condamné à une amende ou emprisonné pour un délit autre qu'une infraction mineure en matière de circulation, ou toute autre infraction de cet ordre, doit immédiatement en informer le MCA. Toute abstention de signaler l'incident dans les cinq jours ouvrables qui le suivent, peut entraîner l'imposition de sanctions disciplinaires.

Lorsque le MCA établit qu'un membre du personnel n'ait pas divulgué, ou ait dénaturé des faits concernant son expérience professionnelle, son parcours scolaire et académique, la connaissance des langues, le casier judiciaire et / ou tout autre fait important impactant la décision de sélection, des sanctions disciplinaires ou le licenciement peuvent être imposés.

Les membres du personnel ne doivent pas abuser des privilèges accordés conformément à l'accord entre le MCC et le pays partenaire où le bureau est situé, en se soustrayant à l'exécution de leurs obligations privées ou du en faisant preuve de non-respect des législations locales en matière de code du travail et des règlements de police.

Le personnel du MCA n'est pas autorisé à occuper un emploi ou des services de consultants en dehors du MCA. Une compensation supplémentaire versée au-dessus du salaire et des avantages sociaux établis par MCC et MCA est interdite à moins que MCC n'en décide autrement par écrit.

## 2.4 Recrutement

La politique de recrutement des MCA doit consister à attirer un personnel diversifié du plus haut calibre, adapté aux exigences des postes. Les MCA doivent établir des règles et des conditions d'emploi qui sont alignés sur les principes des MCC et MCA, tout en étant conformes à la législation locale sur l'emploi. Tous les recrutements doivent inclure un contrat de travail, qui précise le type d'emploi offert et la période d'essai (habituellement de 6 mois), à établir au moment du recrutement.

## 2.5 Organisation et Gestion du Personnel

L'administration efficace de la MCA exige que tous les aspects du travail soient menés conformément à certaines normes et conditions généralement applicables. Dans le même temps, il est reconnu que les exigences changeantes de la MCA exigent qu'elles s'adaptent pour répondre à l'évolution des besoins et des circonstances.

## 2.6 Rôles du Département de Ressources Humaines

Le rôle du département des ressources humaines du MCA est de veiller à ce que la stratégie de ressources humaines du MCA soutienne la réalisation des objectifs du Compact. Le service des ressources humaines fournit des conseils stratégiques, des informations sur les collaborateurs et une expertise en capacité de développement organisationnel à la direction du MCA.

Une relation productive entre le DG du MCA et le département des ressources humaines aideront le MCA à atteindre les objectifs du Compact. Avec le cadre général détaillé dans ce guide, le DG du MCA travaillera en étroite collaboration avec le service des ressources humaines pour identifier les types de postes dont le MCA aura besoin pour bien fonctionner, et déterminer les compétences, les connaissances et l'expérience requises pour atteindre les objectifs stratégiques et agir en conséquence. En outre, le rôle du service des ressources humaines est d'informer et de conseiller le chef de la direction sur les enjeux du lieu de travail en communiquant avec le personnel individuellement ou collectivement.

Rôles:

a. Planification du personnel et de l'emploi (recrutement et sélection): implique le processus de recrutement, de sélection, d'orientation et de sortie. Les superviseurs du MCA collaborent avec les ressources humaines pour déterminer les besoins en personnel et pour pourvoir les postes vacants en temps opportun chaque fois que le besoin s'en fait sentir.

b. Formation et développement : Le service des ressources humaines est chargé de s'assurer que les employés reçoivent la formation nécessaire (en interne ou hors site) pour effectuer leur travail et atteindre des objectifs du Compact. Supervise les initiatives / activités de gestion du changement et de gestion du rendement des besoins de la MCA.

c. Rémunération et avantages sociaux : administre le système de paie et l'ensemble de la rémunération et des avantages du personnel de la MCA et veille à ce que les heures de travail et les congés officiels soient correctement enregistrés. Le service des ressources humaines du MCA doit comprendre et appliquer les lignes directrices concernant la paie et la rémunération des nouvelles recrues, ainsi que promouvoir les valeurs uniques du MCA auprès des candidats qui répondent aux critères de sélection. Le service des ressources humaines du MCA répond également aux demandes du personnel concernant leurs salaires et autres avantages.

d. Politique RH: Le département des ressources humaines éduque les nouvelles recrues et les employés actuels sur les politiques et procédures du MCA. Cela comprend (mais sans s'y limiter) la distribution du manuel des ressources humaines du MCA et des directives de gestion des performances.

e. Relations avec les employés : le service des ressources humaines du MCA joue un rôle important, en collaboration avec la direction du MCA et le conseiller juridique du MCA, pour garantir le respect des

politiques relatives à l'éthique, à la conduite, au harcèlement sexuel et aux problèmes de santé et de bien-être des employés.

## 2.7 Rémunération

Les objectifs fondamentaux de la politique de compensation des MCAs sont les suivants :

- permettre au MCA de recruter des personnes possédant l'expertise et l'expérience appropriées aux exigences du poste et de les retenir pour la durée du contrat ;
- aider à motiver les membres du personnel à performer au mieux de leurs capacités ;
- établir et réviser périodiquement les niveaux généraux de compensation (sous réserve de non objection du MCC) ; et
- instituer un système méthodique d'évaluation des emplois pour classer les emplois en fonction de leur objectif, de leur fonction et de leur niveau de responsabilité afin de fournir une base solide et équitable pour la rémunération des membres du personnel.

## 2.8 Code de Conduite

Le Millennium Challenge Account (le « MCA ») se targue de faire des affaires selon les principes les plus élevés d'intégrité et d'éthique, et en conformité avec les lois nationales et internationales ainsi qu'avec les politiques du MCC et est déterminé à continuer à le faire.

Le code de déontologie professionnelle et de normes de conduite (le « Code ») de l'ANNEXE I a été établi pour guider les comportements de la direction et du personnel. Il a été conçu pour guider principalement les membres du personnel du MCA et des entités d'exécution ainsi que d'autres responsables ; dans leur connaissance des politiques relatives aux pratiques professionnelles éthiques, et aux normes de conduite et à la prévention des conflits d'intérêts ; et dans leur adoption de ces politiques.

### 3 TYPOLOGIE DES POSTES/EMPLOIS

#### 3.1 Structure du MCA

La structure organisationnelle du MCA est conçue pour s'aligner et soutenir la (les) mission (s) spécifique (s) pour laquelle le MCA a été établie. Les MCA sont organisés en tant que structures professionnelles où une hiérarchie de rôles est établie pour organiser efficacement les capacités requises pour exécuter le travail.

#### 3.2 Classement des postes

Pour soutenir le déploiement efficace des postes, une structure de classement des postes en six bandes a été développée.

La structure de classement en 6 bandes de postes est présentée ci-dessous :

Objectif du poste	Bande	Description de la bande	Titres de poste standards
Intègre-Transforme	F	Leadership	DG/Directeur général (larges compacts)
Innove	E	Management d'une fonction / domaine	DG (compacts moins larges)
Adapte	D	Capacité de base	Directeur
Analyse			
Gère des processus intégrés	C	Gestion des Processus	Manager/Expert
Assure l'intégrité du processus			
Exécute des transactions complexes	B	Soutien transactionnel	Assistante
Traite des transactions de base			
Fournit un appui général	A	Soutien de Base	Réceptionniste
Fournit un soutien mécanique			Chauffeur
Fournit un soutien physique			Coursier

Pour les bandes A à D, un certain nombre de rôles sont prévus. La structure flexible est conçue pour tenir compte d'une gamme diversifiée de programmes au sein du MCA et reflète également la nature temporaire du MCA où un système de classement avec plus des bandes serait plus complexe à



gérer et non nécessaire au vu de l'absence de nécessité de supporter une structure de carrière étendue sur le temps.

### 3.3 Critères d'évaluation des postes

En plus de l'accent sur le poste précisé ci-dessus, les critères de classement organisés autour de trois facteurs d'évaluation ont été établis. Les trois facteurs contre lesquels tous les postes sont évalués sont :

- Mission du poste – *La mission principale du poste ;*
- Engagement – *Communication et capacité à engager les équipes en interne et les clients à l'extérieur du MCA ;*
- Prestation – Les compétences d'organisation et de planification nécessaires à l'exécution du travail.

• Les valeurs de classement pour chaque bande et facteur ont été établies pour définir la base de l'affectation de la bande pour chaque position. Le tableau de ces valeurs est présenté ci-dessous :

Bande	Mission	Engagement	Prestation
F	Intègre-Transforme	Habilite - Encourage	Développe programme/Activités
E	Innove	Plaide	Définit le cycle du projet
D	Adapte	Persuade	Adapte le cycle du projet
	Analyse	Collabore	Gère le cycle du projet
C	Gère des processus intégrés	Aligne	Maintient les services
	Garantit l'intégrité du processus	Conseille	Maintient les normes
B	Exécute des Transactions Complexes	Informe	Priorise et sélectionne
	Traite des Transactions de Base	Informe	Organise des informations de base
A	Fournit un Appui Général	Echange	Présente
	Fournit un Soutien Mécanique	Est averti	Répétitions
	Fournit un Soutien Physique	Est averti	Répétitions

Lorsqu'une bande représente une gamme de travail, une gamme de valeurs existe. Comme on peut le voir pour les bandes A à D, chaque bande englobe deux sous-bandes, ou pour la bande A une bande à trois sous-bandes. Avec cette configuration, le classement des positions individuelles est facilement complété. La bande des valeurs pour les bandes A à D reflète les principales distinctions trouvées dans le travail à ces niveaux avec la bande A représentant des fonctions de bureau en général, la bande B axée sur l'exécution des transactions, la bande C sur le respect des processus / et la bande D, la capacité conceptuelle / professionnelle de base.

### 3.4 Définition des familles d'emploi

Pour aider davantage les MCA à mettre en place une structure de travail efficace, les treize (13) familles d'emplois principales trouvées dans un MCA ont été identifiées. Les critères d'évaluation du travail ont été développés tant pour les applications génériques que pour chaque famille d'emplois. Les treize familles d'emplois et l'identification des bandes pour chaque famille sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Bandes MCC	Générique	Admin	Leadership pays	Performance environn. et sociale	Finance	Genre et Inclusion sociale	Partenariats et Subventions	Ressources Humaines	IT	Legal	Suivi et Evaluation (M&E)	Achats et passation des marchés	Programme	Secrétariat
F	✓		✓											
E	✓		✓		✓					✓			✓	
D	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
C	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
B	✓	✓			✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
A	✓	✓												

Les définitions des bandes, des valeurs à l'intérieur de chaque bande et chaque facteur sont présentés à l'annexe II. La description de chaque famille d'emplois est présentée dans le tableau ci-dessous :

Famille des postes/emplois	Description
<b>Générique</b>	La famille d'emplois génériques est la référence à laquelle toutes les autres familles d'emploi sont structurées ; cela garantit une illustration cohérente du travail aligné contre les bandes salariales, quel que soit leur profession. Dans les cas où les emplois ne peuvent être facilement classés en fonction des familles d'emplois, il est toujours possible de comparer ces emplois avec la norme Générique.
<b>Admin</b>	Les fonctions d'administration comprennent la gestion des installations, la logistique et les déplacements. Les emplois existent dans les unités de projet qui sont alignées sur ces fonctions administratives (par exemple, la logistique du projet et les déplacements).
<b>Leadership pays</b>	Comprend les deux premiers niveaux du MCA – DG, les DG adjoints (MCA Band E et F, respectivement) pour le programme, les opérations, les ressources humaines et les finances.
<b>Performance environnementale et sociale</b>	Une fonction transversale définie par MCC qui met l'accent sur la promotion de principes internationalement acceptés de la durabilité environnementale et sociale. Les mesures et les approches de la performance environnementale et sociale sont insérées au niveau de la conception, de la mise en œuvre, du suivi et du reporting des projets.
<b>Finance</b>	Les fonctions financières comprennent la comptabilité générale, la surveillance et la gestion budgétaire, la gestion du flux de trésorerie et les décaissements. Les emplois existent dans des unités de projet qui sont alignées sur ces fonctions financières (par exemple, la surveillance du budget du projet).
<b>Genre et Inclusion sociale</b>	SISI analyse les contraintes sociales à la réduction de la pauvreté par la croissance, l'identification des solutions et la conception et le suivi des projets et des activités.

Famille des postes/emplois	Description
<b>Partenariats et Subventions</b>	Les fonctions des subventions et des partenariats sont axées sur la gestion des subventions, la surveillance des subventions et la conformité des contrats par les partenaires du MCA ; contrairement à d'autres fonctions de subventions dans d'autres organisations et ONGs, la fonction du MCA ne se concentre pas sur l'obtention de subventions, mais de leur gestion.
<b>Ressources humain</b>	Les fonctions de ressources humaines comprennent le recrutement, la rémunération et les avantages, l'apprentissage et formation et l'évaluation du rendement.
<b>Technologies d'information</b>	Les fonctions de technologie de l'information comprennent la gestion de l'infrastructure matérielle et logicielle, le développement et la maintenance des bases de données. Les emplois existent dans les unités de projet qui sont alignées sur ces fonctions informatiques (par exemple, les systèmes d'information géographique, le développement et la maintenance de la base de données de S & E).
<b>Legal</b>	Les fonctions juridiques comprennent l'identification, l'analyse et la diffusion de conseils sur des questions juridiques; la négociation, la rédaction et le suivi de la conformité aux contrats et aux accords; et veiller à ce que la MCA soit cohérente avec les cadres juridiques des lois et règlements du pays hôte.
<b>Suivi et Evaluation</b>	Une fonction transversale définie par MCC qui se concentre sur le suivi des performances et l'impact de la MCA pour démontrer sa valeur et identifier les ajustements nécessaires à la livraison du programme ou identifier les meilleures pratiques et l'apprentissage bases sur l'expérience. Les mesures et les approches de suivi et d'évaluation sont insérées au niveau de la conception, de la mise en œuvre, de la surveillance et du reporting des projets.
<b>Achats et passation des marchés</b>	L'Achats et passation des marchés est une fonction dédiée compte tenu des exigences réglementaires strictes des MCA ; axé sur les achats pour les besoins opérationnels et des projets et pour les services et les actifs.
<b>Programme</b>	Le programme se concentre sur la conception, la planification, la mise en œuvre et reporting des activités des projet ; cette famille est composée de personnel de gestion de projet et ne comprend aucun spécialiste thématique / expert (par exemple, économiste, ingénieur). Il s'agit des postes hautement spécialisés qui peuvent être uniques aux projets.
<b>Secrétariat</b>	Les postes de secrétariat se retrouvent dans l'ensemble de l'organisation. Ils soutiennent habituellement les chefs de projet / directeurs techniques / chefs d'unité et les postes de direction de pays.

### 3.5 Profils de postes

Un profil d'emploi est une description générale d'un emploi qui caractérise son contenu professionnel et le positionne de manière appropriée à son grade/niveau.

Pour les familles d'emplois, des profils d'emploi standard pour chaque poste/emploi dans chaque famille dans un grade spécifique ont été élaborés. Ces profils constituent la base des descriptions de poste et des avis de vacance qui en résultent. Les adaptations des profils de poste pour les défis spécifiques ou des exigences particulières spécifiques du MCA sont autorisées et encouragées, le document résultant formant la description de poste finale.

Les profils de poste standard se trouvent à l'annexe III.

### 3.6 Modélisation des structures du MCA

Les programmes du MCA couvrent un large éventail d'activités et varient considérablement selon la portée du programme. Pour aider les équipes du MCA à construire des structures organisationnelles, des modèles de structures organisationnelles ont été développés pour représenter des programmes du MCA de petite, moyenne et grande taille. Ces structures ne sont pas prescriptives, mais elles sont destinées à

aider à façonner les approches et la réflexion concernant le déploiement des postes pour s'aligner sur les objectifs du programme.

Les principes qui guident la conception des structures d'organisation sont de fournir un alignement clair entre les capacités déployées et la mission de la MCA. Toutes les structures de bureau d'un point de vue fonctionnel englobent largement la même bande salariale. En règle générale, le poste de DG chapote deux domaines principaux : la gestion du programme et/ la gestion des ressources. L'élaboration et l'amélioration de chaque domaine dépendent de la portée du programme du MCA. Plus la portée est large, plus les besoins seront nécessaires dans des unités de travail spécifiquement identifiées.

Dans la plupart des cas, la portée de la gamme de projets basés sur le portefeuille ne justifie pas des positions à plein temps. Dans ce cas, il est nécessaire de concevoir des postes hybrides avec une description spécifique et proportionnelle pour chaque aspect du projet.

De même, pour la gestion des ressources, la gamme de fonctions support englobant les services juridiques, financiers, d'achats, de ressources humaines, d'informatique et d'administration nécessitent rarement des managers dédiés individuels pour chaque zone, sauf dans les programmes les plus importants. Les services de soutien appartiennent généralement à trois domaines : juridique, finances et ; ressources humaines ; et administration. Selon la gamme des services informatiques, les services informatiques peuvent être rattachés à l'administration financière ou à l'administration générale. L'échantillon des structures organisationnelles est présenté à l'annexe IV.

## 4 REMUNERATION / BENEFICES / AVANTAGES

La rémunération des MCA est fondée sur l'emploi et sur le marché. Les niveaux de rémunération sont établis en fonction du coût du travail dans le marché de référence. MCC utilise une méthodologie standard avec l'addition, si nécessaire, des données et des analyses tierces pour garantir la responsabilité dans la gestion des coûts d'exploitation de MCA.

Les paragraphes suivants décrivent les éléments impliqués dans la mise en place du système de compensation pour MCA et sont fournis à titre indicatif.

### 4.1 Bandes / Barèmes des salaires

Le barème des salaires est l'échelle de rémunération établie pour rémunérer les employés exerçant une fonction particulière. L'échelle salariale comprend généralement un taux de rémunération minimum et maximum, le 1er et le 3ème quartile et un point médian. Afin d'établir une échelle salariale, plusieurs étapes doivent être suivies.

Les échelles salariales utilisent la monnaie locale en vigueur dans le pays en question. En règle générale, à compter de l'adoption du Manuel des ressources humaines du MCA et sauf approbation explicite par écrit du MCC, les nouveaux salaires des employés du MCA seront libellés et payés dans cette monnaie locale dans le pays du MCA.

L'échelle salariale originale pour chaque MCA, ainsi que la structure de rémunération de base qui inclut les avantages admissibles, est élaborée par MCC sur la base du processus décrit ci-dessous, et formellement adoptée par le conseil d'administration du MCA.

### 4.2 Etude de la rémunération

La politique de rémunération locale du MCA vise à offrir une rémunération attractive et compétitive par rapport à d'autres employeurs comparables au MCA ou avec lesquels le MCA doit rivaliser pour attirer des profils professionnels donnés. La nature des MCA, qui sont des programmes d'une durée 5 ans, est un facteur important à prendre en compte dans la création d'un système de rémunération. Il est essentiel d'avoir un cadre pour guider une approche systématique dans l'identification des employeurs avec lesquels le MCA doit rivaliser pour le recrutement de talents, tout en reconnaissant la nature unique et temporaire du MCA.

Le marché du travail local du pays dans lequel le MCA opère fournit une mesure fiduciaire-responsable et crédible. L'offre de rémunération obtenue grâce aux études de rémunération plutôt que d'être basé sur le coût de la vie est le facteur principal de l'élaboration d'un système de rémunération fondé sur le marché. L'objectif est de déterminer une offre de rémunération compétitive qui permet le recrutement, la rétention et la motivation des bons profils professionnelles.

### 4.3 Sélection d'employeurs comparables

L'échantillon à définir et à sélectionner doit être compatible avec la communauté de travail du MCA - employés, management et parties prenantes.

Fondamentalement, ces employeurs comparables devraient soit être impliqués dans le même type d'activité que le MCA, soit correspondre à des organisations avec lesquelles le MCA doit rivaliser pour recruter des talents. Les employeurs comparables seront choisis parmi les trois secteurs suivants :

- **Secteur public international / Organisations intergouvernementales** : MCA elle-même est une organisation du secteur public international. En tant que tel, les MCA peuvent avoir à concurrencer directement ces organisations pour le recrutement de talents. Les employeurs de ce groupe comprendraient des organisations telles que l'Ambassade des États-Unis, l'Ambassade britannique, le Département du développement international (DFID), GIZ, IFI (WBG, BAD, BERD, BID, etc.) et les Nations Unies. Ces organisations agissent comme une source de financement pour des projets de développement international ou sont elles-mêmes directement engagées dans l'exécution de projets de développement comme le MCA, et souvent conçus dans un cadre limité temporaire. Les principales organisations intergouvernementales ont également une composition du personnel très similaire aux MCA, dans lesquelles les postes de haut niveau sont recrutés localement.
- **ONG internationales / Organisations de contractuels** : ces organisations chercheront des talents semblables à ce que le MCA cherchera. Ces organisations participent directement à des projets de développement et sont donc confrontées à des problèmes très similaires en matière de gestion des ressources humaines. Les organisations typiques de ce groupe incluent, mais ne sont pas limitées à ce qui suit : Abt Associates, Chemonics, Creative Associates, DAI, Oxfam International, Plan International, RTI, Save the Children et World Vision. Ces organisations ont des politiques de rémunération bien articulées et cherchent à être compétitives au sein de la communauté des ONG / contractuels.
- **Organismes du secteur privé (produits de consommation, technologie et finance)** : Le MCA peut être en concurrence directe avec les entreprises du secteur privé. Une caractéristique clé des marchés du travail émergents est qu'il y a beaucoup plus de concurrence pour les talents entre les différents secteurs que dans les économies développées. De plus, les MCA ne s'harmoniseront pas nécessairement avec les conditions du secteur privé, mais elles fournissent une source d'information nécessaire pour compléter la compréhension contextuelle des conditions du marché local. La sélection des employeurs comparables de ce segment de marché serait basée sur des employeurs ayant une histoire établie sur le marché et des politiques bien articulées sur la définition des postes et la conception du plan de rémunération.

L'échantillon des employeurs comparables devrait étudier entre 8 et 20 employeurs, selon les conditions du marché local. Dans des marchés du travail plus vastes et plus dynamiques, où il y a beaucoup d'employeurs comparables dans les secteurs publics et privés, un échantillon plus large de 12 à 18 employeurs serait plus applicable. Dans des marchés du travail très limités où les données des employeurs peuvent ne pas être disponibles, une approche plus souple peut se baser sur seulement 5 employeurs comparables. Le marché cible du MCA devrait être défini comme étant principalement constitué des organisations bilatérales, multilatérales, des ONG et des organisations contractantes.

#### 4.4 Positionnement sur le marché

La définition de la composition du marché du travail applicable au MCA nécessite d'établir des pondérations relatives aux trois secteurs d'activité décrits ci-dessus. La pondération attribuée au secteur public international devrait être la plus importante dans la construction d'un profil agrégé du marché. Le secteur privé devrait avoir plus de poids que le secteur des ONG / contractants, car ce groupe d'employeurs fournira une bonne référence au marché, en particulier pour le personnel de niveau supérieur, qui sont normalement très compétitifs dans le secteur privé. Alors que le secteur des ONG /

contractants doit avoir moins de poids, ces organisations sont essentielles compte tenu de la similitude avec les MCA en matière du travail accompli.

Le profil intégral du marché sera construit en prenant la rémunération moyenne pour les employeurs de chaque secteur d'activité ; puis en combinant ces moyennes par la pondération présentée ci-dessous. La pondération standard à appliquer prend en compte une pondération de 60% du secteur public international, de 25% du secteur privé et de 15% des ONG / organisations de contractants. Dans des circonstances exceptionnelles, et en raison de difficultés de recrutement, une pondération plus compétitive des secteurs susmentionnés peut être appliquée.

#### 4.5 Elaboration des / barème des salaires

Compte tenu de la position du marché déterminée préalablement, les données brutes du marché seront analysées et serviront de base à la construction du barème de salaires qui reflète les classes d'emploi internes et fournit une structure de rémunération à la fois compétitive et favorisant la cohésion interne de l'équipe. Le barème de salaire sera structuré en fonction de la structure de classement en bandes larges décrite ci-dessus avec un minimum, un point médian et un maximum.

Le caractère temporaire du mandat désavantage potentiellement le MCA par rapport aux employeurs comparables qui offrent une plus grande sécurité de l'emploi. Conséquemment, le barème des salaires positionnera le MCA plus haut sur le marché au minimum du barème et prévoit une certaine flexibilité pour soutenir des variations de salaire pendant la durée de vie du MCA. Cela permettra au MCA d'avoir un outil de recrutement solide permettant d'attirer les bons profils tout en tenant compte la nature limitée temporaire du programme quinquennal du MCA.

#### 4.6 Exceptions pour des emplois spécifiques et difficiles à combler

Dans de rares cas et pour les rares postes où il semble difficile de trouver le bon candidat, il peut être nécessaire d'entreprendre des études de marché ciblées. Des approches exceptionnelles ne sont pas recommandées puisqu'elles nuisent à l'approche systématique poursuivie. Toutefois, le système de rémunération permettra que cette approche soit appliquée dans ces cas-là.

#### 4.7 Minimum, Point Médian et Maximum

Le point médian du barème des salaires est le point du barème globalement aligné sur le marché du travail local. C'est le niveau de salaire à atteindre après quelques années de service en fonction des membres du personnel qui atteignent des objectifs individuels et ceux du MCA et qui ont de bonnes performances. En raison du caractère limité temporaire du MCA, le point médian ne sera pas facilement atteint.

Le minimum du barème des salaires est le point de référence où seront placés les employés nouvellement recrutés. C'est le niveau d'entrée au moment du recrutement qui ne peut être dépassé que dans les cas où l'historique de l'employé potentiel ou les spécificités du marché le justifient.

Le maximum du barème des salaires est extrêmement difficile à atteindre et offre plus de souplesse lors de l'embauche des membres du personnel pour les postes difficiles à pourvoir. Le personnel ne doit pas être recruté au-delà de ce niveau.

## 4.8 Chevauchement des bandes

La mesure dans laquelle les bandes recouvrent les valeurs salariales est fonction des écarts des points médianes et des écarts à l'intérieur de chaque bande. Le chevauchement garantit une progression raisonnable entre les bandes.

## 4.9 Mise à jour des barèmes de salaires

Une fois que les échelles salariales sont établies en fonction des paramètres décrits ci-dessus, elles resteront en vigueur pendant une période qui peut varier entre 18 et 24 mois, ou comme convenu autrement avec le MCC. À ces intervalles, qui ne devraient pas être plus de deux pendant la mise en œuvre du Compact et sur la base des données sur le coût du travail dans le marché de référence observé par le MCC<sup>1</sup>, chaque MCA peut introduire des ajustements. Ces ajustements seront basés sur une réévaluation par le MCC du marché du travail existant, ainsi que sur les facteurs ci-dessous, et fourniront une proposition pour une échelle de salaire révisée et des augmentations de salaire individuelles.

À l'instar de l'élaboration initiale de l'échelle salariale au début de la MCA, le coût du travail dans le marché de référence reste la base de l'ajustement des niveaux de rémunération.

Le coût de la vie ou l'inflation ne sont pas des variables qui sont prises en compte lors de l'établissement ou de la mise à jour des échelles salariales. La réévaluation du MCC tiendra compte des éléments suivants :

1. Le coût global du travail sur le marché de référence du MCA.
2. Le placement actuel des employés du MCA sur les échelles salariales existantes et la mesure dans laquelle le processus d'embauche a suivi les directives générales de placement dans l'échelle.
3. Placement actuel des employés du MCA sur les échelles existantes, y compris la prise en compte des augmentations salariales cumulatives basées sur le rendement. En fait, cela signifie que les augmentations dû au coût du travail pour les salaires du personnel du MCA peuvent être inférieures à l'augmentation recommandée de l'échelle salariale du MCA dans son ensemble puisque les données sur le coût du travail comprennent à la fois la rémunération de base et la rémunération variable pour un marché donné. Dans certains cas, en fonction du coût du travail pour un marché donné, cela pourrait signifier qu'une échelle salariale MCA est révisée sans augmentation du coût salariaux individuels.

Une fois que les recommandations sur le coût du travail (échelle de salaire et ajustements individuels du coût de la main-d'œuvre, le cas échéant) sont fournies à MCA par le MCC, la direction de la MCA proposera des augmentations individuelles pour le MCC « non-objection » en tenant compte de deux facteurs supplémentaires :

1. Performance individuelle de l'employé - aucune personne qui a été évaluée en dessous de la note de rendement 3 sur l'échelle d'évaluation de rendement standard du MCA lors du cycle précédent d'évaluation de la gestion du rendement ne sera admissible à une augmentation.

---

<sup>1</sup> MCC effectuera un suivi semestriel pour identifier tout changement significatif du marché afin d'apporter plus d'information à ce processus.



2. Disponibilité des fonds - L'augmentation des pourcentages réellement appliqués doit être financée dans le cadre du budget actuel des activités d'administration de programme sans forcer le budget pour d'autres dépenses d'administration de programme nécessaires et sans déclencher de réaffectations budgétaires, sauf approbation explicite du MCC.

Toutes les augmentations de la structure salariale de la MCA ainsi que les augmentations de salaire individuelles sont soumises à la « non-objection » du MCC. Sauf autorisation contraire du MCC conformément aux documents de gouvernance du MCA, le conseil d'administration du MCA approuverait également tous ces changements dans les structures salariales du MCA et toutes les augmentations salariales du personnel clé du MCA.

#### 4.10 Augmentations annuelles de salaire / primes

Les augmentations de salaire de base basées sur la performance ainsi que les récompenses de performance ponctuelles ne sont pas basées sur l'ancienneté ou l'inflation, mais sur la performance de l'individu et du MCA. Le système d'évaluation des performances décrit plus loin dans le Manuel des ressources humaines du MCA fournit des notes de performance individuelles composites basées sur des évaluations, des notes et des commentaires des superviseurs, des pairs, des parties prenantes externes et des membres subordonnés du personnel. Les notes sont présentées sur une échelle de quatre niveaux, **niveau 4** étant élevé et représentant qu'une personne a dépassé toutes les notes pour tous les facteurs par tous les évaluateurs et leur superviseur direct à un **niveau 1** où une personne a échoué sur tous les facteurs par tous les évaluateurs et leur superviseur direct.

Les récompenses de performance uniques, les primes de toute nature et les augmentations de salaire de base non mentionnées dans ce Guide nécessitent au préalable une « non-objection » du MCC.

Aucune prime de rendement ou augmentation de salaire unique ne peut être versée à un employé du MCA qui n'est pas activement inscrit sur la liste de paie au moment où les récompenses sont payées (dans le cas de récompenses de rendement uniques) ou à la période de paie au cours de laquelle les ajustements de salaire de base ont été approuvés sont mises en œuvre (dans le cas des augmentations de salaire, basées sur la performance ou non), quelle que soit la période de performance pour laquelle le salarié a été évalué.

Conformément aux principes de coût du MCC pour les affiliés gouvernementaux, les primes de signature sont interdites et aucune récompense basée sur les performances ne peut être payée avant l'entrée en vigueur.

#### 4.11 Bénéfices / Avantages sociaux

Les avantages sociaux sont offerts par le MCA à son personnel ; ce sont fondamentalement des bénéfices exonérés d'impôt sur la base de la législation fiscale locale. Les avantages sociaux seront déterminés de manière à s'aligner sur la valeur des avantages offerts par les employeurs comparables du MCA. La valeur des avantages offerts par les comparables sur le marché sera calculée par le consultant

suite à l'étude du marché. Les barèmes des salaires du MCA peuvent inclure ou non les avantages sociaux dans le salaire de base en fonction de la situation fiscale spécifique du pays.

#### **4.12 Fiscalité/ Retenues à la source et cotisations**

Dans la plupart des pays, les salaires de base et les avantages sont assujettis à l'imposition du revenu local. Conformément aux sections fiscales pertinentes de chaque Compact, les MCA peuvent être soumis à cette imposition et, par conséquent, les barèmes de salaire reflèteront les salaires bruts avant impôts. Le MCA, en fonction des codes nationaux de fiscalité individuels, s'efforcera de conserver les taxes à la source (c'est-à-dire avant le paiement du salaire); Ou, dans de rares cas, pourra payer un salaire brut sans déduction des impôts afin que le membre du personnel prenne les mesures fiscales appropriées. Il incombe à chaque membre du personnel de veiller à ce que tous les impôts sur le revenu pertinents soient payés intégralement et en temps opportun.

Les MCA doivent veiller à ce que toutes les retenues et cotisations des employés en raison des différents services nationaux soient conformes à la législation locale du travail et en temps voulu. Le MCA peut utiliser les services d'un avocat pour se conformer à la législation locale du travail.

## 5 POLITIQUE DE RECRUTEMENT

### 5.1 Egalité des Chances

Les MCA s'engagent à mettre en œuvre une politique d'égalité des chances dans l'emploi. Les MCA doivent veiller à ce qu'il n'y ait aucune discrimination à l'égard d'un employé ou d'un éventuel employé pour des raisons de race, de sexe, d'origine ethnique, de lieu d'origine, d'opinion politique, de croyance, d'identité de genre ou d'orientation sexuelle, d'âge, d'handicap ou d'état de santé en relation avec: la publicité d'emploi; le recrutement pour un emploi; la création, le classement ou la suppression des postes; la détermination ou l'attribution de salaires, pensions, logement, congé ou autres avantages; la sélection des personnes pour des emplois ou des postes; l'avancement, le transfert, la formation et la promotion ou les réductions d'emploi; ou toute autre question liée à l'emploi.

Toute différence dans les conditions d'emploi résulte des différences dans le contenu du poste, le classement du poste et/ou sur une base méritocratique. Les MCA considèrent que la diversité de leur personnel contribue à la force intellectuelle et à l'efficacité ; et travaille pour être un employeur équitable.

### 5.2 Publicité des opportunités d'emploi

Le MCA doit publier les annonces de poste dans tout le pays d'exploitation et toute autre région géographique en rapport avec le poste. Le MCA doit déployer un effort particulier pour que les femmes et les groupes minoritaires dans le pays d'opérations soient informés des postes / vacances et soient encouragés à postuler. Toutes les positions ouvertes seront annoncées en interne et à l'extérieur du MCA pour que les candidats internes et externes puissent postuler.

### 5.3 Recrutement et sélection

Le recrutement et la sélection du personnel du MCA sont assujettis aux lignes directrices du MCC pour les entités rendant des comptes et pour les structures d'exécution. Le recrutement et la sélection de tout le personnel du MCA doivent être effectués sur une procédure ouverte et concurrentielle. La structure du personnel du MCA sera approuvée par le Conseil d'administration du MCA et l'embauche sera assujettie à cette structure préalablement approuvée.

Le Conseil d'administration de la MCA approuvera l'embauche du chef de la direction de la MCA et le président du conseil signera le contrat d'emploi du chef de la direction. Le DG a le pouvoir, tel que délégué par le conseil d'administration du MCA, de recruter et de nommer tous les autres membres du personnel, sauf décision contraire du MCC. Ce que cela signifie dans la pratique, c'est qu'avant que tout membre du personnel de la MCA puisse être embauché, (1) la MCA doit être légalement établie, (2) son conseil d'administration ou un autre organe directeur être constitué, (3) le Conseil approuve le plan de dotation, (4) le Conseil approuve et le président engage le chef de la direction, et (5) le chef de la direction continue avec la dotation en personnel du MCA telle que déléguée par le Conseil d'administration. La « non-objection » du MCC est requise pour toutes les nominations du personnel clé du MCA<sup>2</sup>. Le (s) conjoint (s) et les parents proches des membres du personnel ne sont pas admissibles à un emploi au sein de la MCA.

---

<sup>2</sup> Bien que la « non-objection » du MCC ne soit requise que pour le personnel clé du MCA, tout le personnel du MCA doit passer le contrôle en matière de risque de caractère **MCC's Character Risk Due Diligence (CRDD)** du MCC. Une orientation spécifique et une application pratique du dépistage CRDD seront fournis par le directeur pays résident du MCC.

## 5.4 Contrat de travail

Un contrat de travail n'est pas inclus dans ce Manuel de ressources humaines et est un document distinct élaboré pour chaque MCA en fonction des normes d'emploi établies pour les MCA et la législation du travail locale.

Le contrat de travail doit porter la signature du DG. Le contrat de travail du DG doit porter la signature du président du Conseil d'administration du MCA. Le contrat doit exiger l'acceptation formelle et la signature de la personne nommée avant que la sélection ne soit considérée comme effective. Le contrat de travail est subordonné à la soumission de tous les documents nécessaires à l'emploi conformément aux exigences du présent Manuel des ressources humaines et de la législation locale sur l'emploi.

## 5.5 Date d'entrée en fonction

L'emploi d'un employé prend effet à compter de la date à laquelle l'employé se présente au travail. Si le voyage de réinstallation est impliqué, la date d'entrée en vigueur commence lorsque le membre du personnel voyage, par la voie la plus directe, pour s'acquitter de ses fonctions.

## 5.6 Limites d'âge

Aucune personne de moins de 18 ans ne peut être nommée à un poste au sein du MCA. L'âge maximum d'emploi sera établi en fonction de la législation locale sur l'emploi.

## 5.7 Désignation du ou des bénéficiaires

Au moment de la sélection, l'employé doit nommer un ou des bénéficiaires par écrit sur un formulaire prescrit. Il incombe à l'employé d'informer le MCA des révocations ou des modifications du (des) bénéficiaire (s).

En cas de décès d'un employé, tous les montants impayés à l'employé tels que le salaire, les indemnités et les congés annuels accumulés) après déduction pour les salaires et les avances de voyage et autres déductions conformément au présent Manuel seront versés au(x) bénéficiaire(s) nommé (s) par l'employé, sous réserve des dispositions de ce manuel. S'il n'y a pas de bénéficiaire(s) survivant(s), ou lorsqu'une désignation de bénéficiaire (s) n'a pas été faite ou a été révoquée, le montant dû est versé à la succession de l'employé. Ces paiements libèrent complètement le MCA de toute autre responsabilité à l'égard de toute somme ainsi payée.

## 5.8 Emploi après démission

Un employé dont le rendement était pleinement satisfaisant (au-dessus de la note 3.1 selon l'échelle de notation détaillée à la section 7.3) et dont l'emploi avec le MCA a pris fin par démission, peut être réemployé s'il est sélectionné sur une base concurrentielle parmi les candidats externes qualifiés à cette position. Dans les cas où la date d'entrée en vigueur de la nouvelle sélection commence après une interruption de travail de six mois, le service du membre du personnel avant le réemploi ne sera pas pris en considération aux fins du versement de la prime à la fin du Compact.

## 5.9 Dossiers du Personnel

Chaque membre du personnel devrait disposer d'un dossier du personnel confidentiel et d'un dossier personnel. Le dossier du personnel confidentiel est le dossier principal de l'employé qui contient l'historique de la relation de travail, de la candidature à l'entretien de fin d'emploi et remise de la documentation de cessation d'emploi. Seul le personnel des ressources humaines et le superviseur ou le manager immédiat de l'employé peuvent avoir accès aux informations contenues dans le dossier du personnel confidentiel de l'employé qui ne quitte jamais le bureau des ressources humaines. Le dossier personnel contient des documents d'emploi requis à des fins commerciales et juridiques pour chaque employé.

## 5.10 Promotions

En raison de la nature limitée temporaire du MCA, les promotions basées sur la performance à un poste d'une catégorie supérieure sont peu probables. Ainsi, les promotions ne peuvent se produire que lorsqu'un employé existant candidate et est sélectionné pour un autre emploi d'un niveau supérieur ou dans la situation où le poste est reclassé en raison d'une augmentation de la complexité et de la portée du poste conformément aux normes de classement des postes du MCA. A « non-objection » du MCC est requise dans les cas où des circonstances exceptionnelles favorisent la promotion à un poste à un niveau supérieur sans aucune annonce publique et sans examen ouvert des candidatures conformément aux normes de recrutement.

## 6 RECRUTEMENT

La sélection des membres du personnel doit être faite sur une base concurrentielle afin de s'assurer que le meilleur candidat soit sélectionné et ensuite recruté. Le recrutement des membres du personnel doit suivre un processus où le responsable du recrutement et le responsable des ressources humaines se voient confier des rôles complémentaires spécifiques.

### 6.1 Rôles et responsabilités respectifs

#### Etape 1: Responsable du Recrutement

- Sur la base de l'organigramme, crée un poste à pourvoir ;
- Initie une demande d'emploi et obtenir les approbations nécessaires ;
- Elabore un avis de vacance de poste ;
- Saisit et finalise les critères d'évaluation ;
- Détermine les méthodes d'évaluation à utiliser.

#### Etape 2: Responsable des Ressources Humaines/Recruteur

- Confirme la disponibilité du financement et que le poste se trouve dans l'organigramme approuvé par le MCA ; examine et approuve ou rejette la demande d'emploi ;
- Annonce l'avis de vacance qui sera basé sur un profil d'emploi existant ou sur une description de poste
- Conseille le responsable de l'embauche sur la création et la publicité du nouveau poste.

#### Etape 3: Organe de Contrôle du MCC (*si requis par le MCC*)

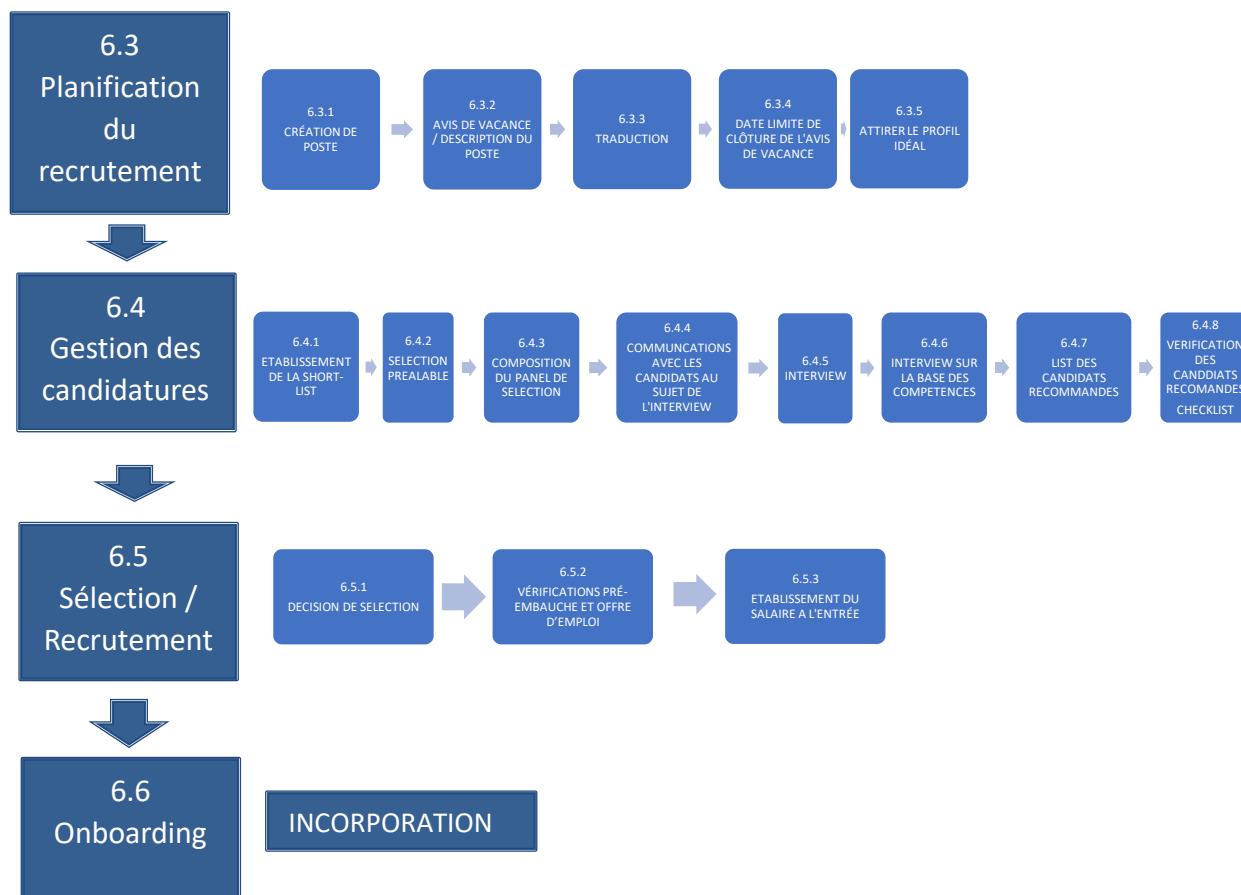
- Revoit l'avis de vacance ainsi que les critères d'évaluation ;
- Approuve ou désapprouve la demande d'emploi.

#### Etape 4: Responsable des Ressources Humaines/Recruteur

- Définit les destinations d'affichage de postes ainsi que la date limite d'affichage ;
- Publie l'avis de vacance de poste ;
- Suivre l'ensemble du processus de recrutement.

## 6.2 Processus de recrutement

Le processus de recrutement est décrit dans le schéma ci-dessous<sup>3</sup>:



### 6.3 Planification des Recrutements



#### 6.3.1 Création de Poste

Un processus propre, compétitif et transparent fournira une base solide pour garantir l'embauche de membres du personnel de haut calibre et diversifiés. Le Manager ou le poste est localisé est chargé de démarrer le processus de recrutement en envoyant une demande

<sup>3</sup> Processus de recrutement où certaines étapes sont entreprises par un cabinet externe de conseil en recrutement : Cf. ANNEXE VII (B)

d'approbation de recrutement au service des ressources humaines du MCA et au DG du MCA. Tous les postes doivent être des postes existants sur l'organigramme approuvé par le MCC. Tout poste qui ne figure pas dans l'organigramme approuvé par le MCC doit recevoir une « non-objection » du MCC avant que le recrutement puisse commencer. Le MCC fournira son avis de « non-objection » sur la base d'une analyse de la description de poste et de la note proposée pour le poste.

Il est conseillé au Manager de démarrer immédiatement le processus de demande d'emploi pour les postes qui deviennent vacants de manière inattendue, par exemple lorsque le titulaire est sélectionné pour d'autres fonctions ou se sépare du service ou lorsqu'un poste est nouvellement créé.

### 6.3.2 Avis de Vacance/Description de Poste

L'avis de vacance est la description du post qui sera publié, y compris la description de poste approuvée par le MCC qui a été élaborée à partir du profil de poste générique. Il doit inclure les critères d'évaluation et doit respecter les lignes directrices fournies dans cette section. Lors de la préparation de l'avis de vacance, il faut s'assurer que les modifications apportées ne s'écartent pas de manière significative de la description de poste approuvée par le MCC et n'affectent pas le grade qui a été déterminé pour le poste.

Afin d'embaucher une personne pour un poste, l'avis de vacance doit être publié en interne et en externe pendant au moins 10 jours ouvrables. Grâce à leur publication, le MCA ouvre l'opportunité à une plus grande variété de personnes, ce qui augmente considérablement les chances d'identifier le meilleur candidat pour combler le poste vacant. Les exceptions pour des circonstances extraordinaires exigent une « non-objection » du MCC.

L'objectif est d'atteindre un objectif d'environ 60 jours pour combler un poste vacant, bien que le calendrier réel pour chaque poste puisse être plus ou moins long en fonction de la période d'avis de vacance prévue. Les avis de vacance doivent refléter la famille d'emplois pertinente pour le poste à publier avec référence au niveau de formation et des responsabilités requis conformément aux normes de classement et aux profils de poste et aux descriptions de poste convenus par le MCC.

Le responsable des ressources humaines / recruteur doit examiner et approuver l'avis de vacance et doit vérifier que l'avis de vacance contient les informations générales correctes, telles que :

- si l'avis de vacance aura une date limite précise à laquelle toutes les candidatures doivent être reçues pour examen ; et
- pour les avis de vacance spécifiques à un poste, préciser le nombre de postes vacants à pourvoir [pour les avis de vacance génériques, il n'est pas nécessaire de préciser le nombre de postes vacants à pourvoir].

Le responsable des ressources humaines / recruteur approuvera l'avis de vacance et organisera sa traduction (si nécessaire) et sa publication. Le contenu d'un avis de vacance est spécifié à l'annexe V.

### 6.3.3 Traduction des Avis de Vacances

Les avis de vacance peuvent être publiés dans la langue du pays partenaire ou l'anglais. Dans certains cas, lorsque la compétence d'une langue supplémentaire est requise et / ou souhaitable, et afin



d'attirer un plus grand nombre de candidats qualifiés, les avis de vacance peuvent être traduits et publiés également dans d'autres langues.

#### 6.3.4 Déterminer la Date Limite de Clôture de l'Avis de Vacance

Une fois qu'un avis de vacance a été préparé pour sa publication, le responsable des ressources humaines / recruteur fixe la date limite de réponse. Pour toute action d'embauche, l'avis de vacance doit être publié en interne et en externe pendant un minimum de 10 jour ouvrable<sup>4</sup>. Ce délai peut être prolongé avant la date limite si les réponses sont limitées.

#### 6.3.5 Attirer le Profil Idéal

Les avis de vacance sont publiés par le responsable des ressources humaines / recruteur une fois que toutes les approbations ont été reçues. En fonction de la position ouverte, le responsable du recrutement décide de la méthode de publication :

- Internet (Sites d'annonces d'emploi, Facebook, Twitter, LinkedIn)
- Presse (écrite et journaux en ligne)
- Presse alternative (publications professionnelles, locales, nationales ou articles d'étudiants)
- Agence de recrutement – Chasseurs de têtes
- Networking, groupes d'intérêt spéciaux, associations professionnelles, et bouche à oreille

Des campagnes de sensibilisation peuvent être lancées pour cibler des intérêts spéciaux de recrutement (genre, géographie, famille de travail, etc.). Le responsable des ressources humaines / recruteur ou le responsable du recrutement, selon le cas, aura le pouvoir d'évaluer les profils individuels des postulants issus de la campagne de sensibilisation, et de prendre en considération les personnes identifiées qui répondent aux exigences du poste, tout en prenant en considération d'autres candidats et ce avant la date de clôture de l'avis de vacance.

Les candidats potentiels appartenant aux listes de personnes ayant candidaté à des emplois similaires antérieurs (voir l'annexe VI) peuvent également être sélectionnés sans candidater directement au poste. Cependant, avant d'être considéré comme candidat, il faut les contacter pour valider leur intérêt pour le nouveau poste.

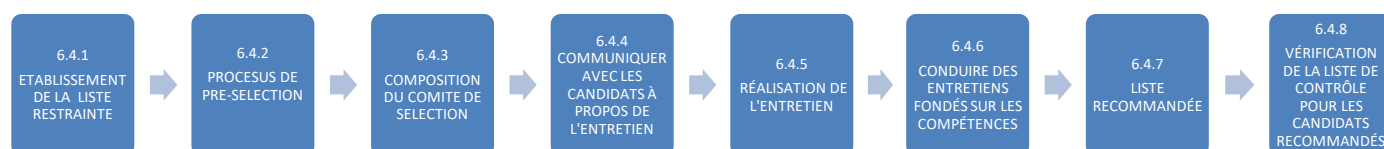
---

<sup>4</sup> Il s'agit du minimum absolu, car de nombreux postes exigeront un délai de préavis supplémentaire en fonction de divers facteurs, notamment le niveau du poste et la difficulté à attirer des candidats possédant les compétences nécessaires.

### 6.3.6 Matrice d'Approbation des Recrutements

Matrice d'Approbation	DG	Responsable du Recrutement	Ressources Humaines	Cabinet de Recrutement Externe	MCC
Responsable du Recrutement crée le poste	P	E	As		
Approbation de la création de poste	A	E	A		
Publication et affichage du poste	I	As	E	Si nécessaire : E	
Short-listing		As	E	Si nécessaire : E	
Composition du Comité de Sélection		E	E		
Communication avec les candidats			E	Si nécessaire : E	
Conduite des entretiens	I	E	E		
Décision de sélection	A	E	As		Pour les postes clés : E
L'offre d'emploi		E	As		
Vérifications pré-embauche			E		
Etablir le salaire à l'embauche			E		
P) Prends connaissance I) Informe; As)Assiste; E) Effectue; A) Approuve					

## 6.4 Gestion des Candidatures



### 6.4.1 Etablissement de la liste restreinte

Le responsable des ressources humaines / recruteur ou un service sous-traité doit assister le responsable du recrutement à établir la liste restreinte. Les responsables du recrutement peuvent recommander la sélection d'un candidat qualifié ayant déjà candidaté sans succès à un autre poste précédemment. Afin de sélectionner ce type de candidats dans la liste restreinte, le responsable du recrutement doit constituer un dossier d'évaluation pour le candidat proposé.

Le responsable du recrutement évalue les candidats présélectionnés qui ont passé le pré-filtrage en fonction des exigences énoncées dans l'avis de vacance et les critères d'évaluation conformément à la liste de contrôle figurant à l'annexe VII.

Dans le processus de constitution de la liste restreinte, il est préférable que des exigences d'évaluation claires soient utilisées, inscrites comme « requises » ou « désirables » dans l'offre d'emploi.

Au cours de l'évaluation préliminaire de chaque candidat, le responsable des ressources humaines, le service sous-traité ou le responsable du recrutement, examinera et évaluera chaque candidat dans les trois domaines (expérience, cursus académique et langue). Le processus de sélection peut placer le candidat dans l'une des listes suivantes :

- **Ne convient pas** : jugé insatisfaisant ;
- **Liste Longue** : y figurent les candidats considérés qualifiés pour le poste, qui peuvent être considérés pour un examen plus approfondi et un éventuel déplacement vers la liste restreinte;
- **Liste Restreinte** : y figurant les candidats les plus prometteurs pour le poste et qui devraient donc être interviewés.

#### 6.4.2 Processus de Présélection

Généralement, la constitution de la liste restreinte peut être un processus lourd en raison du nombre élevé de candidats à sélectionner. En effet, passer d'un large groupe de candidats à 4 ou 5 qui seront sélectionnés nécessite des efforts de filtrage importants. Pour l'évaluation du candidat quant à son éligibilité au poste, le responsable des ressources humaines / recruteur ou le service sous-traité aidera à filtrer de nouvelles candidatures. Lorsque des informations supplémentaires sont nécessaires, en plus de la réponse à la correspondance des responsables de ressources humaines / recruteurs, cela est également pris en compte.

##### a. *Casier Judiciaire*

Lors de sa candidature, tout candidat sera requis d'indiquer s'il a déjà été condamné ou poursuivi pour une infraction pénale ; s'il a été impliqué par action ou par omission dans une violation du droit de l'homme international ou du droit humanitaire international. En outre, les ressources humaines devraient être en mesure de conduire directement ou par le biais d'un partenaire local une vérification des antécédents criminels du candidat.

##### b. *Relations Familiales*

Une offre d'emploi est interdite pour une personne dont le conjoint, le père, la mère, le fils, la fille, le frère, la sœur, les beaux enfants, les belles-filles, les beaux-frères et les belles-sœurs sont déjà membres du personnel.

##### c. *Anciens Membres du Personnel du MCA*

Les anciens membres du personnel d'un MCA peuvent postuler à des postes ouverts au MCA.

##### d. *Déclaration de Conflits d'Intérêts*

La divulgation de conflits d'intérêts est impérative pour tous les candidats avant d'être présélectionnés pour les entretiens.

### 6.4.3 Composition du Comité de Sélection

La bonne pratique veut que les Comités de sélection soient diversifiés en termes de genre, d'âge, etc. Lorsqu'il est jugé nécessaire, les Comités peuvent également être composés non seulement de personnel interne, mais également d'individus extérieurs au MCA ayant une connaissance professionnelle approfondie dans un domaine particulier (tels que les bureaux locaux de l'ONU, de l'USAID, des banques de développement internationales et / ou régionales, ONG, etc.). Le Comité peut être composé par le responsable du recrutement (habituellement en tant que président) et deux experts en la matière, soit à l'intérieur ou à l'extérieur de la MCA, se trouvant à un niveau similaire ou supérieur au poste examiné. Il est souhaitable qu'au moins l'un des évaluateurs soit une femme à un niveau similaire ou plus élevé que le poste examiné.

Dans des situations où le poste est très technique, il faudrait envisager d'inviter des experts techniques supplémentaires à participer à l'évaluation. L'expert technique devrait de préférence appartenir aux bureaux locaux de l'ONU, de l'USAID, des banques de développement internationales et / ou régionales, des ONG, etc., ou une institution partenaire établie. Le Comité de sélection conseille le responsable du recrutement. Le responsable des ressources humaines / recruteur doit être inclus de plein droit aux délibérations en tant qu'évaluateur pour donner une orientation aux membres du panel et communiquer les règles de base du recrutement. Dans la mesure du possible, ils devraient également faire partie des entretiens. Le responsable du recrutement peut inviter un représentant des questions du genre à participer aux exercices d'évaluation en tant qu'observateur. Le MCC peut également décider d'être un observateur pendant les entretiens.

Avant la conduite effective de l'entretien, le responsable des ressources humaines / recruteur doit clairement exiger de tous les membres du panel qu'ils divulguent les conflits d'intérêts potentiels ou existants, y compris les relations familiales immédiates ou étendues, les partenaires financiers ou commerciaux existants et les proches personnels passés ou actuels ou relations professionnelles. Le responsable des ressources humaines / recruteur documentera également la confirmation des membres du panel en cas d'absence de tels conflits d'intérêts potentiels. En cas de conflit d'intérêts existant où il est établi que le membre du panel a une relation de famille immédiate ou a un partenariat financier ou commercial existant avec un candidat, le membre du panel sera récusé. En cas de tout autre conflit d'intérêts potentiel ou existant révélé, le membre du panel sera invité à confirmer s'il peut rester impartial dans l'évaluation de la candidature en question. Le responsable des ressources humaines / recruteur examinera tout conflit d'intérêts potentiel, décidera de l'opportunité d'inclure le membre du panel, puis documentera une décision finale sur l'inclusion ou la récusation du paneliste en tant que membre. Si le panéliste ayant fait une telle divulgation est retenu dans le cadre du panel, tout conflit potentiel ou existant divulgué sera partagé avec d'autres membres du panel. De plus, le dossier de toutes les divulgations de conflits d'intérêts et des décisions de récusation ou d'inclusion sera inclus dans le rapport de sélection finale du poste vacant.

### 6.4.4 Communiquer avec les candidats à propos de l'entretien

Les candidats convoqués pour les entretiens devraient normalement être avisés au moins cinq (5) jours ouvrables à l'avance. L'invitation comprend une référence à la date, à l'heure et aux moyens de l'entretien (téléphone, vidéoconférence, en face-à-face) de l'endroit et de la manière dont l'entretien sera

organisé et doit également informer le candidat du nom, titre, département / bureau / mission de chaque évaluateur.

#### 6.4.5 Réalisation de l'entretien

Aussitôt que possible, le responsable des ressources humaines, le recruteur commencera l'évaluation du cursus académique, de l'expérience professionnelle et des aptitudes linguistiques en fonction des exigences énoncées dans l'avis de vacation et les critères d'évaluation.

Nonobstant l'évaluation des candidatures, les tests basés sur les connaissances et / ou d'autres méthodes d'évaluation, y compris les entretiens comportementaux ou axés sur les compétences, ne peuvent être menés qu'après la date limite de l'avis de vacance et après la transmission de la liste restreinte par le responsable des ressources humaines / recruteur au responsable de l'embauche.

Après la date limite de l'avis de vacance, le responsable de l'embauche effectue l'entretien avec le Comité de sélection. Dans certains cas, le personnel clé peut être appelé à assister à des entretiens ultérieurs.

Le responsable du recrutement établit un dossier pour le candidat qui passe l'exercice d'évaluation et l'entretien, en fonction des critères d'évaluation applicables énoncés dans le préavis.

Le responsable des ressources humaines / recruteur devrait tenir un registre de toutes les activités liées au recrutement. Habituellement, seul le responsable des ressources humaines / recruteur devrait contacter les candidats. Dans les cas où le responsable du recrutement contacte un candidat, il / elle devrait informer les ressources humaines en conséquence. Si le candidat ne répond pas à l'invitation du responsable du recrutement à une évaluation, le candidat sera rejeté.

#### 6.4.6 Conduire des entretiens fondés sur les compétences

Le responsable des ressources humaines / recruteur convoque les candidats présélectionnés pour un entretien qui peut inclure un exercice d'évaluation écrit ou autre en fonction de l'évaluation prévue pour sa candidature ; et dépendamment des critères d'évaluation liés à l'avis de vacance. Ces invitations sont envoyées bien avant la date prévue de l'entretien, c'est-à-dire que la période de préavis est d'au moins cinq jours ouvrables.

Le responsable des ressources humaines / recruteur et le candidat se mettent d'accord sur une date et une heure mutuellement acceptable dans un délai de deux semaines afin de ne pas retarder le processus de recrutement. L'entretien peut comporter des entretiens axés sur le comportement et les compétences, telles qu'elles sont incorporées dans ce manuel. Toutes les compétences énumérées dans les critères d'évaluation doivent être systématiquement évalués pour les candidats interrogés. Certaines compétences seront abordées pendant l'entretien, d'autres dans une autre méthode d'évaluation adaptée aux fonctions du poste (voir l'annexe VIII pour un échantillon de questions axées sur les compétences).

#### 6.4.7 Liste recommandée

Le responsable des ressources humaines / recruteur a un rôle à jouer dans le soutien du responsable du recrutement suite à la recommandation des candidats. Il a également la responsabilité de confirmer l'exhaustivité de l'affaire, de recevoir les approbations internes, d'assurer la conformité de la

liste des candidats recommandés avec les critères d'éligibilité avant de les soumettre au responsable de l'embauche pour examen. Le responsable des ressources humaines / recruteur a le pouvoir de considérer des candidats comme « inadmissibles » à ce stade du processus lorsque des problèmes de conformité sont constatés.

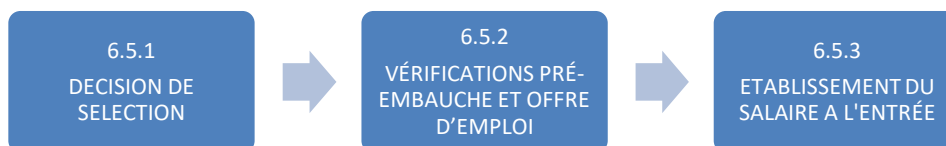
Avant toute étape ultérieure, une vérification des références des candidats doit être effectuée pour les candidats figurant sur la liste des candidats recommandés.

#### 6.4.8 Vérification de la liste de contrôle pour les candidats recommandés

Le responsable des ressources humaines / recruteur s'assure que les procédures applicables ont été suivies. Le responsable des ressources humaines / recruteur, avant de procéder à un nouvel examen, veille à ce que les procédures applicables soient respectées. En ce faisant, il / elle doit examiner si:

- La recommandation des candidats est objectivement justifiable en se basant sur la preuve que les critères d'évaluation préapprouvés énoncés dans l'avis de vacance ont été correctement appliqués ;
- Le processus de recrutement a bien été suivi ;
- Le dossier contient une analyse justifiée de chacune des compétences énumérées dans l'avis de vacance, qui doivent être évaluées au cours des entretiens ou via d'autres méthodologies d'évaluation pour tous les candidats intéressés ;
- La liste recommandée est soumise dans la mesure où le statut de tous les candidats recommandés a été vérifié par le responsable des ressources humaines / recruteur.

### 6.5 Sélection/Recrutement



#### 6.5.1 Décision de sélection

En prenant la décision de sélection, le responsable du recrutement doit veiller à ce que les candidats démontrent des compétences techniques et de la diversité requis par la description du poste ainsi que les besoins du MCA en matière de diversité.

Dans les cas où le MCC conclut que les critères d'évaluation n'ont pas été correctement appliqués et / ou que les procédures applicables n'ont pas été suivies, il peut demander des informations supplémentaires au DG ou au cadre/superviseur de l'embauche ou au recruteur / responsable des

ressources humaines. Si les préoccupations ne sont pas adressées à la satisfaction du MCC, la décision peut être renversée.

Dans les cas où l'action de recrutement est suspendue (par exemple, en raison d'un manque de financement ou pour des raisons administratives), le responsable des ressources humaines / recruteur informera tous les candidats de la décision de suspendre le recrutement.

### 6.5.2 Vérifications pré-offre et offre d'emploi

Le responsable des ressources humaines / recruteur doit informer le candidat sélectionné de la décision de sélection, préparer l'offre d'emploi et planifier un processus d'incorporation dans les 14 jours suivant la prise de décision.

La décision de sélectionner un candidat est mise en œuvre par communication écrite officielle à l'individu concerné. Dans les cas où un membre du personnel du MCA est sélectionné, les dispositions suivantes s'appliquent :

- Lorsque la sélection implique une promotion à un niveau supérieur, cette promotion pourrait entrer en vigueur à la date où seront assumées les fonctions de niveau supérieur ;
- Le membre du personnel est libéré dans le mois ou dans les plus brefs délais.

### 6.5.3 Etablissement du salaire à l'embauche

Une caractéristique essentielle de l'offre d'emploi est la détermination du salaire à l'embauche. Les échelles salariales approuvées par le MCC sont des échelles conçues pour permettre aux MCAs d'attirer des candidats qualifiés pour ses postes. Il y aura des cas, cependant, quand il sera conclu que le candidat potentiel répond à tous les besoins du poste, mais il n'est pas possible d'accorder avec le candidat sur un salaire de départ dans le cadre de l'échelle salariale et le cadre politique de la MCA. Il peut être nécessaire dans ces cas d'abandonner ce candidat et de rechercher d'autres candidats alternatifs qualifiés.

Tout doit être fait pour éviter un écart de rémunération entre les sexes (différence de salaire entre les hommes et les femmes) lors de l'établissement du salaire à l'entrée ainsi que pour la détermination des augmentations de salaire lorsque des ajustements de salaire ont lieu.

Conformément aux principes de coût du MCC pour les affiliés du gouvernement, *les montants de salaire inférieurs au minimum de l'échelle salariale ou supérieurs au maximum de l'échelle salariale sont interdits.*

Lors de la définition d'un salaire à l'embauche pour un candidat donné, les principales considérations sont les suivantes :

- Payer pour le rôle, pas pour la personne ;
- Information préalable sur la rémunération du candidat, en notant les limites détaillées dans la section 6.5.4;
- Profil d'expérience par rapport au profil du poste ainsi que la mesure dans laquelle la personne

répond aux critères souhaitables pour le poste ; et

- Pool de candidats alternatifs possibles.

Bien que tous les candidats ne commencent pas au minimum d'une échelle salariale, les échelles salariales sont conçues dans le but de fixer les minima de l'échelle salariale pour être très compétitifs. On prévoit que la majorité des recrutements peuvent être accomplis en fixant les salaires d'entrée entre le minimum et le premier quartile de l'échelle salariale du MCA. Lors de l'embauche, en particulier auprès du gouvernement ou dans des pays où les employeurs locaux offrent de nombreux avantages supplémentaires au-delà du salaire de base en raison de l'optimisation fiscale, les avantages et avantages (monétaires et non monétaires) doivent également être pris en compte lors de la comparaison des salaires.

Les responsables des ressources humaines du MCA devraient avoir la flexibilité, avec le soutien du gestionnaire d'embauche, dans la négociation du salaire dans le minimum et le premier quartile de l'échelle salariale. À titre exceptionnel, il peut être nécessaire d'offrir un salaire d'entrée qui se situe entre le premier quartile et le milieu de l'échelle salariale. Dans ces cas, l'approbation d'une telle offre doit être obtenue auprès du directeur des ressources humaines pour s'assurer que cette exception est justifiée et conforme au traitement des autres personnes embauchées dans cette fourchette salariale. Les offres de salaire qui dépassent le point médian de la fourchette devraient être extrêmement rares. Une considération importante pour l'embauche d'un candidat au-delà du point médian serait de savoir s'il existe d'autres candidats qualifiés de remplacement qui pourraient être embauchés à un taux inférieur au point médian.

Les ressources humaines du MCA devraient conserver la documentation de la justification de chaque détermination du salaire de départ, et toutes les justifications devraient appliquer les considérations principales incluses dans cette section du Guide du CMC.

Toute offre salariale pour tout poste qui dépasse le point médian de la fourchette doit être précédée d'un « non-objection » du MCC. Avant d'envisager une telle offre, il serait d'abord essentiel de vérifier que le niveau classifié du poste est correct. Dans l'hypothèse où elle est correcte, faire une offre salariale au-dessus du point médian de la fourchette doit nécessiter l'accord à la fois du directeur des ressources humaines et du directeur général et doit être fondée sur la conclusion que le recrutement et la sélection de ce candidat sont urgents et essentiels pour atteindre un objectif stratégique du programme et aucune alternative n'est facilement envisageable.

#### 6.5.4 Utilisation des informations de compensation antérieures pour fixer la paie à l'entrée

Lors de la fixation du salaire à l'embauche d'une nouvelle recrue, les informations de rémunération précédentes de la personne ne doivent pas être utilisées comme seul ou principal critère pour déterminer le salaire du nouveau poste, car cela pourrait créer des anomalies ou entraîner des problèmes d'égalité de rémunération. Comme indiqué à la section 6.5.3, l'individu doit être rémunéré pour l'emploi pour lequel il a été recruté ; par conséquent, utiliser le salaire antérieur comme critère à lui seul ne sera pas approprié pour les raisons suivantes :

- La rémunération totale précédente et ses composantes peuvent ne pas avoir été correctement évaluées.
- Les niveaux de salaire diffèrent d'une organisation et d'un secteur à l'autre et dépendent souvent



de facteurs qui ne se comparent pas de la même manière, dont le positionnement sur le marché de l'employeur précédent et la philosophie d'emploi et de rémunération de l'employeur.

- Le salaire actuel de l'individu peut être bas en raison de pratiques discriminatoires dans l'organisation précédente.

## 6.6 Entrée en fonction du personnel dans le MCA

Le processus d'entrée en fonction vise à aider les nouveaux employés à s'intégrer, à en apprendre davantage sur leurs rôles et responsabilités spécifiques au sein du Compact et à devenir efficaces dans leurs rôles. Le service des ressources humaines et/ou le responsable du recrutement élabore le programme d'orientation en fonction du rang du personnel, de sorte que ce programme peut différer d'un employé à l'autre. Il se compose de deux parties principales :

- L'orientation générale comprend, mais sans s'y limiter :
  - Historique du Millennium Challenge Account (MCA), ses buts et objectifs, ainsi que le contexte du MCC ;
  - MCA Compact, projets, activités et parties prenantes ;
  - Gouvernance du MCA et de son organigramme ;
  - Manuel RH du MCA et politiques connexes ;
  - Politiques et procédures administratives et financières en fonction des besoins du poste ;
  - Politiques et stratégies pour la performance environnementale et sociale, le genre et l'inclusion sociale du MCC et du MCA ;
  - Le Code de conduite du MCA ;
  - Formation sur la sécurité et la sûreté du personnel ; et
  - Séances de mise en place administrative avec le personnel informatique et de direction du bureau.
- L'orientation spécifique comprend, mais sans s'y limiter :
  - Rencontre avec le spécialiste RH sur le dossier personnel du salarié ;
  - Établir une description des tâches et des responsabilités ;
  - Partager les documents stratégiques de la Direction / Programme / ou Projet ;
  - Le Plan Opérationnel Individuel / POI ou les objectifs de performance de l'employé et sa période d'essai ;
  - Présenter le fonctionnement du système de gestion de la performance en fonction des trois facteurs d'évaluation : objectif, prestation et engagement ;
  - Le rôle des « check-ins » réguliers comme une partie essentielle de la communication continue entre l'employé et le manager concernant la performance de l'employé ;
  - Les outils de travail disponibles pour le poste ; et
  - Contacts clés, outils de gestion et autres qui facilitent l'exercice de la responsabilité du poste.

Des détails sur l'entrée en fonction du personnel sont fournis à l'annexe VII (c).

## 7 RECONNAISSANCE/GESTION DES PERFORMANCES

Le succès dans la poursuite des objectifs du MCA dépendra de la bonne performance du personnel individuellement. À cette fin, les MCA doivent examiner les performances du personnel et différencier et reconnaître les différents niveaux de performance.

La direction du MCA, y compris le DG du MCA, le directeur des ressources humaines du MCA et tous les superviseurs qui effectuent des évaluations, doivent s'assurer que la gestion des performances est effectuée d'une manière non discriminatoire en ce qui concerne le sexe, les handicaps, l'état de santé et / ou l'âge, et ainsi assurer l'égalité des chances pour tout le personnel.

La gestion de la performance englobe non seulement les mesures utilisées pour évaluer le rendement et les évaluations du rendement décrites ci-dessous, mais également la communication continue entre l'employé et son supérieur direct concernant le rendement individuel. Les conversations individuelles, appelées sessions de « **check-in** », au cours desquelles un employé et son superviseur direct discutent des problèmes et des développements, sont efficaces pour obtenir et fournir des commentaires afin d'améliorer les performances individuelles et organisationnelles. L'exercice d'évaluation de la performance formel est un événement une fois par an destiné à capturer les incidents critiques qui se sont produits tout au long de l'année afin d'appuyer la reconnaissance ; cependant, il ne remplace pas les superviseurs ayant des conversations régulières avec le personnel individuellement, en particulier pour encourager ou corriger rapidement les comportements. Chaque manuel des ressources humaines du MCA, avec l'approbation du MCC, établira le cycle annuel d'évaluation des performances de ce MCA. En établissant ce cycle, il est essentiel de se rappeler qu'aucune récompense ponctuelle basée sur la performance ou augmentation de salaire basée sur la performance ne peut être versée aux employés du MCA avant l'entrée en vigueur d'un Compact.

Pour être éligibles, les employés du MCA doivent avoir été employés par le MCA pendant au moins six mois à la fin du cycle de performance. Les membres du personnel du MCA qui ont été employés pendant au moins six mois mais moins de douze mois à la fin du cycle de performance et qui sont éligibles pour des récompenses (à la fois des récompenses ponctuelles basées sur la performance ainsi que des augmentations de salaire basées sur la performance) recevront des récompenses en prorata du temps de service et recevront en conséquence moins que le montant total que recevront ceux avec la même note qui ont servi une année complète ou plus au cours du cycle de performance. Indépendamment du temps de service à la fin du cycle de rendement, aucun employé ne peut recevoir plus que les montants maximums prévus à la section 7.3 de ce guide.

Ainsi, pour être efficaces, les cycles d'évaluation des performances pour lesquels des récompenses basées sur les performances seront payées ne peuvent concerner que des périodes se terminant au moins six mois après l'embauche de tous les membres du personnel clé du MCA, sauf approbation contraire par écrit du MCC.

Nonobstant les considérations ci-dessus liées au calendrier des récompenses basées sur la performance, les MCAs doivent entamer des discussions régulières sur la gestion des performances, y compris la mise en place de sessions « check-in » décrites dans ce Guide, dès que possible après la

formation du MCA. Cela permettra que la direction de la MCA planifie clairement les étapes immédiates du plan de travail et les rattache aux attentes de rendement individuelles le plus tôt possible.

## 7.1 Mesures de la performance

L'ensemble du système est fondé sur l'établissement de liens entre les mesures de la performance et les outils de classement de l'emploi sous-jacent. Si les responsabilités du poste sont claires et bien comprises, celles-ci fournissent une base solide pour évaluer les performances et comparer les performances pour les postes à des niveaux similaires. Comme pour les normes de classement des postes, les mesures de la performance sont alignées sur trois facteurs :

- Mission du poste – l'employé a-t-il une contribution au niveau des exigences de son poste ?
- Engagement : l'employé a-t-il engagé à la fois des membres internes de l'équipe et des collaborateurs extérieurs à un niveau conforme aux exigences de son poste ?
- Prestation – l'employé a-t-il les compétences d'organisation et de planification nécessaires à l'exécution de son travail conformément aux attentes ?

En d'autres termes :

- Le membre du personnel a-t-il de bonnes idées ?
- Le membre du personnel sait-il écouter et sait-il s'adapter ?
- Pouvons-nous compter sur le membre du personnel pour répondre aux attentes et dans les délais accordés ?

Pour étayer cette approche, un ensemble complémentaire de mesures de performance a été développé qui s'harmonise avec les valeurs utilisées pour établir les niveaux de bande. Ces valeurs de performance alignées avec les valeurs du classement des postes sont présentées dans les tableaux ci-dessous :

		Bande A			Bande B		Bande C	
Purpose	Evaluation des postes	Fournit un Soutien Physique	Fournit un Soutien Mécanique	Fournit un Appui Général	Traite des Transactions de Base	Exécute des Transactions Complexes	Assure l'intégrité du processus	Gère des processus intégrés
	Evaluation de la performance	Cohérent	Fiable	Calme	Applcation cohérente	Application approfondie	Qualité soutenue	Service efficace
Engagement	Evaluation des postes	Averti	Averti	Échange	Informe	Informe	Conseille	Aligne
	Evaluation de la performance	Conscientieux	Attentif	Serviable	Réagit bien	Réagit bien	Initie	Anticipe
Delivery	Evaluation des postes	Répétitions cohérentes	Répétitions cohérentes	Présent	Organise des informations de base	Priorise et sélectionne	Respecte les normes	Maintient les services
	Evaluation de la performance	Fiabilité	Fiabilité	Informatif	Transaction fournie	Transaction fournie	Processus de qualité	Qualité de service

		Bande D		Bande E	Bande F
Mission	Evaluation des postes	Analyse	Adapte	Innove	Intègre-Transforme
	Evaluation de la performance	Rigoureux	Adapte	Crée	Compréhensif
Engagement	Evaluation des postes	Collabore	Persuade	Plaide	Encourage
	Evaluation de la performance	Coopération	Convaincant	Influence	Interconnecte
Prestation	Evaluation des postes	Gère le cycle du projet	Adapte le cycle du projet	Définit le cycle du projet	Développe le programme
	Evaluation de la performance	Cycle du projet géré	Cycle du projet adapté	Cycle du projet défini	Programme développé

Comme pour le cadre d'évaluation du travail, des définitions pour chaque valeur d'évaluation de la performance ont été développées. En outre, un système à 4 notes a également été développé avec des définitions alignées sur chaque niveau et chaque facteur. Ces quatre notes sont :

**4. Exceptionnel** – *Poursuit l'exécution de son travail malgré des événements imprévus / imprévisibles au cours de l'année, en protégeant l'organisation ou ; fonctionne constamment à un niveau plus élevé que les attentes de son poste ;*

**3. Pleinement satisfaisant** – *Fait preuve d'une performance pour assurer le succès de l'organisation conformément aux PSO ; démontre des compétences / responsabilités qui soutient l'équipe ;*

**2. Améliorations requises** – *Le travail n'est pas réalisé au niveau du poste ; les prestations reflètent constamment un niveau inférieur aux attentes ;*

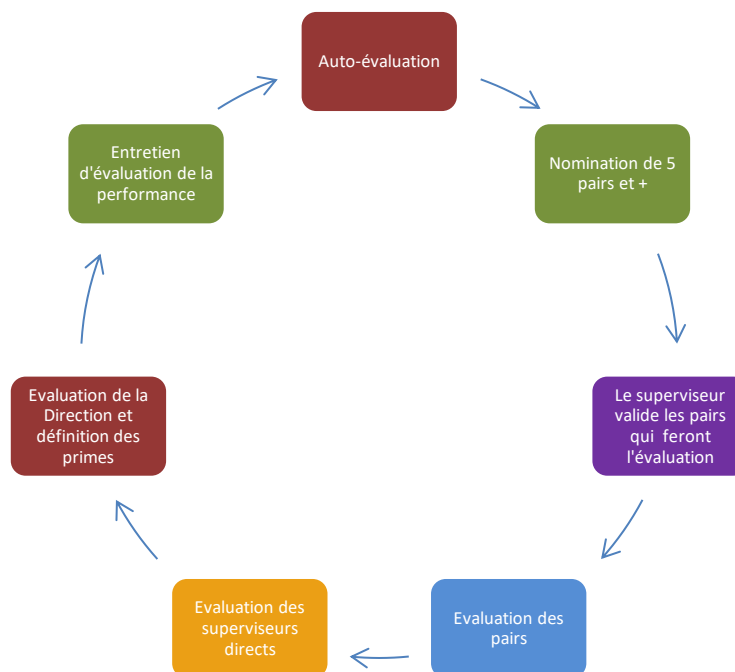
**1. Insatisfaisant** – *Manque de compréhension des caractéristiques fondamentales du poste et des attentes du niveau et/ou du poste malgré les conseils et indications du Manager ou de la Direction.*

Les cadres d'évaluation de la performance pour chacune des bandes sont joints en annexe IX.

## 7.2 Le processus d'évaluation

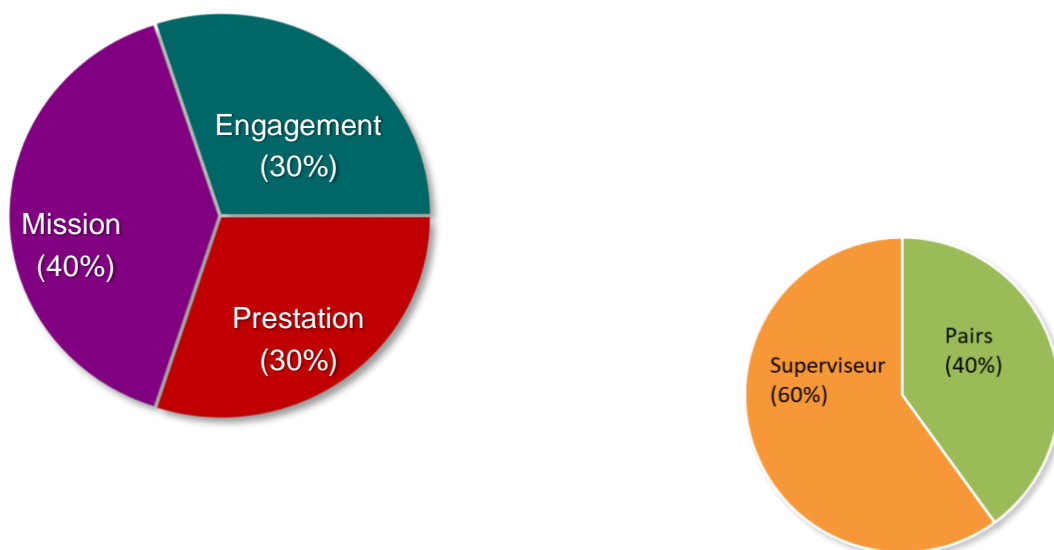
Le système est conçu pour soutenir une approche multi-évaluateurs qui commence par une auto-évaluation et inclut également des superviseurs, des pairs et potentiellement des parties prenantes externes :

Le processus d'évaluation commence par l'auto-évaluation de chaque employé du MCA. Cet employé identifie ensuite au moins cinq personnes qui seraient en mesure de répondre aux « trois questions » sur cette personne qui sont citées à la section 7.1 (« Le membre du personnel a-t-il de bonnes idées... »). Ces personnes désignées (« évaluateurs ») peuvent être n'importe quel employé du MCA, à l'exception du supérieur direct de l'employé, ainsi que des parties prenantes externes du programme. Pour l'ensemble du personnel clé du MCA (le manuel des ressources humaines du MCA doit confirmer ce statut pour éviter toute ambiguïté), au moins un de ces cinq évaluateurs doit être l'homologue du MCC avec lequel ils interagissent le plus étroitement sur les questions fonctionnelles et techniques. Ces évaluateurs désignés sont examinés par le superviseur qui sélectionne au moins trois évaluateurs pour fournir une évaluation, y compris l'homologue du MCC dans le cas du personnel clé du MCA. Le / la titulaire ne saurait pas quels évaluateurs ont été inclus dans l'évaluation. Les notes des évaluateurs sont moyennées ensemble pour fournir une note composite et leurs commentaires ne seront pas visibles pour l'employé qu'ils évaluent. L'ensemble du processus de notation est illustré ci-dessous :



L'ensemble du processus est géré par un logiciel en utilisant des courriels afin de joindre les évaluateurs.

Lors d'une évaluation, chaque évaluateur est invité à donner un exemple spécifique pour illustrer toute note autre que « Pleinement satisfaisant ». Les évaluateurs, bien sûr, peuvent fournir un commentaire sur une note « Pleinement satisfaisant » s'ils le souhaitent. Lors du calcul de la note de performance globale, les facteurs individuels et les évaluations des superviseur / pairs sont pondérés comme suit :



Il convient de noter que, si elle est proposée par le MCA et approuvée par le MCC si cela est justifié, la pondération du superviseur peut être ajustée par rapport à la valeur par défaut ci-dessus pour mieux s'adapter aux conditions organisationnelles.

Le processus d'évaluation est géré clairement par l'application du système depuis le début de l'auto-évaluation jusqu'à la compilation finale des notations. Ce processus est présenté à l'annexe X.

### 7.3 La performance comme base de la récompense

Grâce au système d'évaluation de la performance, les évaluations de performance individuelle seront compilées pour chaque individu. Les évaluations sont présentées sur une échelle de quatre (4) points, dont quatre est le score le plus élevé correspondant à un individu ayant dépassé les attentes pour tous les facteurs du point de vue de tous les évaluateurs ; et où un score d'un (1) correspond à un individu ayant échoué sur tous les facteurs par tous les évaluateurs.

Les résultats fournissent une base pour une rémunération graduée à partir d'une récompense symbolique du grand nombre d'employés ayant une note moyenne supérieure à 3, à une reconnaissance plus importante pour le personnel vraiment exceptionnel qui a gagné cette reconnaissance par la communauté des collaborateurs. La valeur de l'approche à plusieurs évaluateurs est que toute récompense attachée à ces résultats à l'acceptation de l'ensemble de la communauté de travail et non seulement du superviseur immédiat.

En utilisant les notes de rendement comme base de récompense, le tableau ci-dessous présente une ventilation de la récompense entre les montants fournis en tant que récompense de rendement unique et les augmentations du salaire de base basées sur le rendement.

Score	Fourchette Note	Description qualitative de la Note	Récompense de performance unique	Augmentations salariales basées sur le rendement (% du salaire de base)
1	3.0 et au-dessous	Répond globalement aux attentes avec un certain degré d'incohérence ; ou la performance est inférieure à la norme et où des mesures correctives peuvent être nécessaires.	Aucune	Au-dessous de 3.0 = 0% 3.0 = 1%
2	3.1 à 3.3	Les résultats répondent systématiquement aux attentes et peuvent avoir dépassé dans certains facteurs et pour certains évaluateurs.	0.5 salaire mensuel	2%
3	3.4 à 3.6	Les résultats dépassent les attentes dans un facteur observé de manière constante parmi les évaluateurs ou ont dépassé dans différents facteurs parmi les évaluateurs.	0.75 salaire mensuel	3%
4	3.7 et au-dessus	Les résultats dépassent systématiquement les attentes dans deux ou trois facteurs, comme observé chez tous / la plupart des évaluateurs.	1 salaire mensuel	4%

Cette approche, qui prévoit à la fois une récompense de rendement unique annuelle et une reconnaissance de l'amélioration du rendement par une augmentation du salaire de base de l'individu,

est conçue comme une stratégie intégrée visant à offrir une reconnaissance à la fois ciblée et continue. Le système de reconnaissance ainsi que les augmentations périodiques des mouvements du marché garantissent que la rémunération du personnel du MCA reste dynamique.

Les employés ayant au moins six mois de service mais moins de douze mois de service à la fin de la période d'évaluation verront leurs primes de rendement uniques et leurs augmentations salariales fondées sur le rendement réduites au prorata. En outre, conformément aux principes des coûts du MCC pour les sociétés affiliées au gouvernement (*MCC Cost Principles for Government Affiliates*), le salaire de base d'un employé ne peut dépasser le maximum de l'échelle salariale actuellement approuvée. Dans l'éventualité où une augmentation salariale fondée sur le rendement résultant de l'exercice d'évaluation du rendement entraînerait un salaire de base supérieur à l'échelle salariale actuellement approuvée, l'employé en serait informé et son augmentation salariale fondée sur le rendement serait effectivement réduite de sorte que le salaire de base résultant ne dépasse pas le maximum de l'échelle salariale de l'échelle salariale de cet employé.

Les notes de rendement ont été conçues pour mettre l'accent et centrer l'évaluation globale du rendement autour de la réalisation de l'objectif du poste. La note Exceptionnel « Exceed » est considérée comme atteignable mais exceptionnelle. Des critères détaillés ont été élaborés pour aider à déterminer les performances notées comme dépassées, avec une exigence selon laquelle les incidents spécifiques de la période de performance doivent être cités pour étayer la notation.

Lorsque le rapport préliminaire de l'évaluation de la performance d'un MCA aboutit à une note moyenne globale du MCA supérieure à 3,6, le MCC lancera automatiquement un exercice de calibrage en consultation avec la direction du MCA et les ressources humaines du MCA conformément à ce Guide du MCC pour examiner les notes individuelles. L'objectif de ce calibrage sera de s'assurer que la moyenne organisationnelle est réduite à 3,6 au maximum, au-dessus duquel MCC ne fournira pas de « non-objection ». MCC se réserve également le droit de « non-objection » lorsqu'elle observe des écarts individuels ou collectifs par rapport aux niveaux de notation tels que définis dans le système de gestion des performances et les notations fournies, ainsi que lorsque MCC observe des écarts majeurs et cohérents entre la notation du superviseur et les notes des évaluateurs. Dans ces cas, l'examen du MCC peut entraîner une ou plusieurs mesures correctives :

- 1) Changements dans la répartition des poids entre les notes du superviseur et de l'évaluateur.
- 2) Réduction générale du niveau de notation et des récompenses associées.
- 3) Changements de notation individuels basés sur un examen ciblé des résultats.

## 7.4 Mesures correctives des performances

Pour le personnel dont les notes sont inférieures à la note 3, le superviseur du MCA, avec le soutien des ressources humaines du MCA, doit mettre en place un plan d'amélioration de la performance individuelle (PIP) avec des jalons de performance correctifs et un planning. Si, après la durée du PIP, la direction du MCA considère que l'individu n'a pas montré d'amélioration de ses performances, la cessation d'emploi doit être sérieusement considérée conforme aux termes du contrat de travail.

## 7.5 Systèmes alternatifs d'évaluation des performances

Dans certains cas, les MCA peuvent envisager de mettre en œuvre un autre système d'évaluation de la performance qui peut être considéré comme plus adapté aux besoins spécifiques du MCA. Dans ces cas, le MCC exige que le MCA élabore et présente un amendement formel à son manuel des ressources



humaines pour une « non-objection » du MCC avant qu'il ne soit communiquée au personnel du MCA.

Pour être pris en considération pour une « non-objection » du MCC, l'amendement doit décrire le système d'évaluation des performances alternatif sachant qu'il doit répondre aux critères suivants :

1. Doit atteindre les objectifs du MCA d'accroître les performances individuelles et organisationnelles. Le système doit viser à améliorer les performances, pas seulement à utiliser des normes minimales comme référence.
2. Doit être simple, compréhensible, précis et équitable et minimiser la charge administrative de la direction et du personnel du MCA. Le système doit clairement indiquer comment le MCA gèrera le processus, demandera l'approbation des résultats par le MCC et le Conseil du MCA avant de notifier le personnel, et calculera et administrera les récompenses.
3. Doit être transparent, comprend les procédures et les capacités techniques pour garantir la conservation des enregistrements à des fins de surveillance et d'audit, et offrir une prévisibilité en termes de processus et de résultats ;
4. Doit assurer une rétroaction significative de la part des superviseurs, des pairs, des parties prenantes externes et, dans le cas d'au moins tous les membres du personnel clé du MCA, des homologues du MCC clairement définis.
5. Doit encourager un contrôle régulier et un retour d'information sur les performances entre le personnel et les superviseurs par rapport aux objectifs de performance, puis envisager la réalisation des objectifs de performance dans l'évaluation des performances individuelles.
6. Doit inclure une description du planning du cycle d'évaluation des performances ainsi que des critères d'éligibilité du personnel (au moins six mois entre la date de début et la fin du cycle de performance). Le planning du cycle d'évaluation des performances doit permettre au personnel de mieux comprendre comment ils seront évalués et éviter des cycles de notation retardés (les évaluations respectent des délais définis bien après la fin de la période de performance).
7. Doit respecter un système de récompense qui évite l'inflation dans les notes individuelles et ne s'écarte pas des meilleures pratiques selon lesquelles la plupart ne peuvent pas être notés au-dessus de la moyenne. Pour appliquer cela, le système doit inclure une distribution de récompenses basée sur une distribution prédéfinie avec des limites de pourcentage définies pour chaque niveau de récompense. Pour se conformer à ces limites, le système doit inclure un processus de calibrage mené par l'équipe de direction du MCA et / ou un classement mathématique forcé des notations individuelles.
8. Les récompenses offertes pour la performance (récompenses de performance uniques et augmentations de salaire basées sur la performance) ne peuvent excéder - ni à leur niveau maximum ni en termes de moyenne individuelle - celles offertes dans le cadre du système décrit à la section 7.6 ci-dessus.

Une fois que MCC a fourni sa « non-objection », une telle modification devra également être approuvée par le conseil d'administration de la MCA.

## 7.6 Gestion continue des performances, "check-ins"

Les meilleures pratiques suggèrent qu'en conjonction avec le processus annuel d'évaluation de la performance, des conversations individuelles « check-ins » régulières entre les superviseurs et les employés sur l'avancement du travail, les objectifs, les performances à ce jour et le plan d'action pour l'avenir, tenues à des intervalles définis tout au long de l'année, aboutissent dans une meilleure performance individuelle et organisationnelle. Le superviseur doit documenter ces « check-ins », pour construire une vision plus large des réalisations et des progrès pour développer l'employé, obtenir des résultats et améliorer et aligner le rendement sur les jalons organisationnels et les structures de répartition du travail.

Les MCAs sont encouragés à configurer ces « check-ins » comme un outil important dans le processus annuel de gestion des performances.

Les éléments suivants pourraient être considérés pour guider la conversation :

- **Objectifs** : suivre les progrès, les réalisations et identifier les contraintes ;
- **Revue du travail en cours** : passez en revue et planifiez des actions pour surmonter les contraintes ;
- **Engagement** : examinez la relation et la qualité des interactions quotidiennes entre les employés et les superviseurs, y compris les interactions avec les autres membres de l'équipe.

(Voir l'annexe XVII pour un exemple de modèle à modifier pour les besoins de chaque MCA)

## 8 AUTRES CONDITIONS D'EMPLOI

### 8.1 Organisation du Travail

#### 8.1.1 Heures de Travail et Jours Fériés

Les heures normales de travail, en termes de nombre d'heures, seront établies par le DG, en tenant compte des heures de travail établies par le MCA du pays et d'autres organisations similaires.

Généralement, les heures de travail ordinaires pour le personnel sont de sept heures de travail par jour, en plus d'une heure supplémentaire pour le déjeuner. Les heures de bureau pour tous les employés à temps plein sont de 9 heures à 17 heures. Lorsqu'il paraît avantageux pour le MCA et le personnel, les horaires de travail flexibles pourraient être envisagés tant que les heures de travail restent entre 8 h à 18 h. Ceci est à la discrétion de la Direction.<sup>5</sup>

On s'attend à ce que les managers et les membres de la Direction travaillent le nombre d'heures nécessaires pour s'acquitter de leurs tâches, avec un nombre d'heures minimal de 35 heures par semaine.

#### 8.1.2 Horaires de travail flexibles

Le MCA encourage ses managers à envisager des modalités de travail flexibles, le cas échéant, pour un membre du personnel et/ou l'unité de travail. Un accord de travail restructuré devrait se concentrer sur les résultats, étant entendu que de nombreux types de travail nécessitent la présence d'un membre du personnel dans un calendrier prévisible et parfois standardisé. Les directives suivantes sont fournies pour aider le personnel et les managers à prendre des décisions liées à des horaires flexibles.

Le besoin de flexibilité de la part du MCA et le membre du personnel de manière occasionnelle est prévisible. Selon la nature et le niveau du travail, certains postes peuvent nécessiter des heures plus longues sur une base plus régulière. Le MCA s'est engagé à structurer la rémunération et les emplois afin que les membres du personnel ne doivent pas travailler beaucoup plus longtemps que prévu pour une période prolongée. Les membres du personnel préoccupés par les attentes de travail nécessitant de longues heures hebdomadaires et / ou une charge de travail très lourde sont encouragés à discuter de ces préoccupations avec leur superviseur immédiat et / ou Ressources humaines.

Une souplesse peut être demandée pour répondre aux besoins corporatifs, aux besoins éducatifs, à la garde de personnes à charge, aux déplacements ou à d'autres besoins ou responsabilités du personnel. Des heures de travail spéciales et non standard peuvent ne pas convenir à de nombreux emplois. En mettant en œuvre des horaires flexibles, le personnel et les managers devraient veiller à ce que les collègues ne soient pas affectés négativement, que le travail puisse être surveillé de manière adéquate, que la productivité et les performances puissent être efficacement mesurées et que le calendrier ne crée pas d'inégalité dans la distribution du travail ou limiter les congés pour les autres membres de l'équipe.

Des horaires flexibles ne peuvent pas être accordés sans l'approbation du Manager et du responsable des Ressources humaines. Si un membre du personnel souhaite demander de la flexibilité<sup>6</sup> pour une durée de plus d'un mois, la demande et l'approbation du Manager doit être rédigée par écrit et transmise aux Ressources

<sup>5</sup> A modifier pour refléter les pratiques locales.

<sup>6</sup> Tel que déterminé par le superviseur et les ressources humaines

humaines pour approbation. Une fois examiné par les Ressources humaines et approuvé, le planning du travail sera placé dans le dossier personnel du membre du personnel.

Le MCA doit obtenir une « non-objection » de MCC pour tout programme de travail flexible ou alternatif pour les cadres supérieurs ou d'autres employés clés.

L'impact du planning du travail devrait être examiné formellement au moins deux fois par an (ou à un autre intervalle raisonnable). Si un manager détermine à tout moment que les horaires alternatifs au sein de son unité ont une incidence négative sur la capacité de l'unité à accomplir efficacement le travail, pour fournir un service approprié et / ou pour satisfaire aux exigences du bureau sans autre modification du planning qui augmentent le coût des opérations, le manager et le membre du personnel se rencontreront et toutes les modifications nécessaires au calendrier seront effectuées, y compris le retour éventuel du membre du personnel à un planning qui répond aux exigences du travail.

### 8.1.3 Travail à domicile (Télétravail)

Selon la nature du poste et l'existence d'une tâche ou le résultat est mesurable, l'autorisation de travailler un jour occasionnel depuis la maison peut être accordé avec l'approbation préalable du directeur du membre du personnel. Tout le personnel travaillant à partir de la maison pour un certain temps doit avoir l'approbation préalable du Manager.

Si un arrangement de travail à domicile semble approprié, une proposition qui comprend une explication des circonstances qui les rendent essentielle doit être présentée et approuvée par le cadre superviseur et le responsable des ressources humaines. Toutes les exigences indiquées dans la section horaires de travail flexibles et alternatifs s'appliquent aux demandes de travail à domicile. Le MCA doit obtenir une « non-objection » du MCC pour tout travail à domicile pour la Direction ou d'autres employés clés.

Si des arrangements de travail à domicile pour un membre du personnel sont institués pour des raisons de sécurité, de santé ou de sécurité du personnel, le DG du MCA est autorisé à faire des aménagements temporaires en dehors des procédures normales et sans attendre la « non-objection » du MCC.

### 8.1.4 Horaires comprimés

Dans un calendrier comprimé, le nombre normal d'heures hebdomadaires requis pour le poste particulier est effectué au cours de moins de jours que la normale (par exemple, un horaire travaillé pendant quatre jours au lieu de cinq). Les horaires comprimés peuvent être approuvés temporairement en présence de circonstances atténuantes. Cependant, les horaires comprimés ne seront pas possibles pour la plupart des postes en raison des exigences de travail qui nécessitent des heures de bureau standard. Des horaires de travail comprimés, pendant toute l'année, ne seront pas approuvés, à moins que les besoins spécifiques du MCA ne le permettent ou n'exigent un tel calendrier. Toutes les exigences contenues dans la section des horaires de travail flexibles et alternatifs s'appliquent également aux demandes du calendrier comprimé.

Le MCA peut, d'année en année, décider qu'il est possible d'autoriser des semaines de travail comprimées pendant des mois spécifiques. Si tel est le cas, la décision sera annoncée le plus tôt possible afin que les membres du personnel puissent planifier efficacement leurs calendriers. De plus, veuillez noter que, dans la plupart des cas, un horaire de travail comprimé ou alternatif ne sera pas approuvé avec moins d'une demi-heure de repas / heure personnelle prévue pour chaque journée de travail.

Le MCA doit obtenir une « non-objection » du MCC pour tout calendrier comprimé pour les cadres supérieurs ou tout autre employé clé.

### 8.1.5 Heures supplémentaires

Sous réserve des exigences de la législation locale sur l'emploi, les conducteurs et le personnel similaire aux classes A et B peuvent être rémunérés pour les heures supplémentaires. Le personnel de direction et le personnel du projet ne sont pas admissibles aux heures supplémentaires. Les heures supplémentaires signifient que le temps de travail a dépassé la journée de travail prévue ou au-delà de la semaine de travail programmée ou du temps travaillé pendant les jours fériés. Les paiements en heures supplémentaires devraient être structurés en fonction des dispositions de la législation locale sur l'emploi. En aucun cas, il faut autoriser plus de 40 heures d'heures supplémentaires par mois. Il faudrait envisager de compenser les heures supplémentaires par un congé compensatoire au lieu d'un paiement. Dans les cas où des heures supplémentaires de plus de 40 heures sont accumulées, le solde doit être compensé par un congé compensatoire. Le temps de congé compensatoire est ajouté aux congés annuels et traité selon les mêmes dispositions.

Les heures supplémentaires doivent être autorisées à l'avance par le Manager ou superviseur. L'approbation des réclamations pour les heures supplémentaires autorisées doit être effectuée par le Manager / Responsable des ressources humaines ou par tout autre membre du personnel désigné par la Direction pour approuver les heures supplémentaires.

### 8.1.6 Paiement des heures supplémentaires

L'éligibilité pour les heures supplémentaires est basée sur les heures travaillées par semaine, et non par jour. Le paiement des heures supplémentaires autorisées s'effectue conformément à la législation locale en matière d'emploi (ou au taux de 1,5 fois par heure en fonction du salaire de base des membres du personnel). Lorsque la durée des heures supplémentaires est inférieure à une demi-heure, aucun paiement pour les heures supplémentaires ne sera effectué. Lorsque la période est plus longue, le paiement doit être effectué pour l'heure initiale plus chaque incrément d'un quart d'heure (au quart d'heure le plus proche).

Aucun paiement pour les heures supplémentaires ne doit être effectué pour le travail effectué au domicile de l'employé. Aucun paiement pour les heures supplémentaires ne doit être effectué tant que le membre du personnel est en voyage opérationnel ou en mission.

### 8.1.7 Demande de paiement

Un employé doit présenter une demande de paiement pour ses heures supplémentaires sur des formulaires spécifiques dans les 30 jours calendrier suivant la réalisation des heures supplémentaires. Aucun paiement pour les heures supplémentaires ne doit être effectué si la demande n'est pas présentée au responsable qui a autorisé ou aurait pu autoriser le travail dans ce délai.

### 8.1.8 Coût du taxi

Pour des raisons de sécurité ou de parce que les déplacements peuvent être difficiles à partir du domicile, un employé qui effectue des heures supplémentaires autorisées et qui est admissible au remboursement de celles-ci peut recevoir le remboursement des frais de taxi pour les trajets du lieu de travail au domicile du membre du personnel :

- (i) si le membre du personnel a travaillé au moins deux heures après la fin de ses heures normales de travail; ou
- (ii) si les heures supplémentaires sont effectuées pendant un jour férié ou pendant le week-end qui ne fait pas partie de la semaine de travail régulière du membre du personnel

Le remboursement des frais de taxi est une mesure de sécurité pour le personnel travaillant tard sur la demande de la direction et ne s'applique que lorsqu'une personne a besoin d'un taxi. Le personnel qui conduit au travail n'est pas admissible au remboursement des frais de taxi, ni à aucun autre avantage pour compenser le coût de son trajet. Les frais supplémentaires de stationnement engagés pour les heures supplémentaires peuvent être remboursés sur présentation de reçus.

La demande de remboursement des frais de taxi pour le trajet du lieu de travail au domicile l'employé doit être effectuée dans le même délai que la demande de paiement pour les heures supplémentaires. Le reçu original doit être soumis avec la demande de remboursement.

### 8.1.9 Jours fériés

Les jours fériés officiels sont établis par le DG du MCA en tenant compte de la législation locale, de la pratique locale et des pratiques des organisations similaires, y compris les organisations internationales. Le nombre de jours fériés annuels ne peut excéder 11 jours par an.

### 8.1.10 Voyage en relation avec le recrutement

Tous les déplacements liés à l'entretien d'embauche au sein du MCA qui sont à la charge du MCA doivent être autorisés par le DG ou par son représentant et son directeur financier. L'autorisation de ces voyages pour les candidats au poste de DG sont autorisés par le président du conseil. C'est la responsabilité personnelle du demandeur de veiller à ce qu'il ait une telle autorisation avant d'entreprendre un voyage. Tous les déplacements doivent être réalisés par l'itinéraire, le mode et la norme de transport approuvés à l'avance par le DG conformément aux politiques et procédures pertinentes du MCC et du MCA. L'itinéraire normal doit être le plus direct et le plus économique. Le DG doit déterminer les conditions de paiement des frais de bagages excédentaires, y compris ceux destinés au transport de documents officiels et d'autres documents, en particulier pour les conférences et les réunions organisées par, ou en collaboration avec le MCA.

Les membres du personnel ne seront pas autorisés à se faire rembourser des tickets non utilisés et ceux-ci doivent être immédiatement renvoyés au MCA à la fin du voyage.

## 8.2 Congé

### 8.2.1 Congé Annuel

Le congé annuel est l'absence du service avec solde pour les vacances, le repos et la détente, les affaires personnelles et les urgences.

Le congé annuel devrait être basé sur la pratique locale en vigueur et la législation nationale sur l'emploi. Indépendamment des dispositions nationales, un minimum de congé devrait être accordé à tous les membres réguliers du personnel à plein temps. La norme minimale des congés annuels devrait être de dix (10) jours ouvrables par an. Pour éviter les perturbations dues au fait que les membres du personnel prennent un congé intermittent, les membres du personnel sont encouragés à prendre des congés par blocs de temps.

Les membres du personnel sont encouragés à prendre un congé annuel au cours de l'année civile au cours de laquelle ils sont donnés. En aucun cas l'employé ne peut recevoir une compensation financière pour des jours de congé non utilisés, sauf en cas de cessation de service ou de licenciement. Ce n'est que dans une circonstance très exceptionnelle motivée par des besoins opérationnels inévitables qu'une personne peut reporter un congé. Les limites maximales de report des congés doivent être approuvées par le DG et le MCC sur la base des conseils des ressources humaines et d'une durée n'excédant pas cinq jours.

Le congé annuel ne s'accumule pas pendant :

- i) les périodes de suspension de service sans solde;
- ii) périodes de congés spéciaux sans solde de plus de 30 jours.

### 8.2.2 Jours Fériés

Les MCA devraient publier chaque année le calendrier des jours fériés observés. Dans la mesure du possible, ce calendrier devrait refléter les jours fériés observés par le Gouvernement du [Pays].

### 8.2.3 Congé Maladie

Le congé maladie est un congé de travail qui peut être pris lorsqu'un membre du personnel est affaibli par une maladie ou une blessure, lors d'un examen ou d'un traitement pour des maladies physiques (médicales, dentaires, optiques) ou mentales ou lorsqu' en raison de l'exposition à des maladies contagieuses, la présence du membre du personnel au travail compromettrait la santé des autres. Un congé maladie de trois (3) jours ouvrables ou moins peut être pris à l'initiative du membre du personnel. Un congé de maladie est exigé pour les jours ouvrables en unités de jours ou demi-jours.

Avance du congé maladie : le superviseur ou Manager d'un membre du personnel peut autoriser jusqu'à 10 jours de congé de maladie à l'avance. Les avances seront imputées sur les droits accumulés dans le futur.

Report du congé maladie : les congés de maladie non utilisés peuvent être reportés jusqu'à un maximum de 10 jour ouvrables pour les années subséquentes jusqu'au moment de la cessation de service, au moment du congé sans paiement.

Réemploi : Lors d'un réemploi d'un membre du personnel avec une interruption de service de moins d'un mois, le solde des congés maladie d'un membre du personnel sont conservés.

Certification de maladie :

- Congé maladie pour 3 jours ou moins : la certification n'est généralement pas requise pour les absences de 3 jours ouvrés consécutifs ou moins. Toutefois, si le membre du personnel a été absent au total 8 jours ouvrables pendant une période de 3 semaines, une déclaration du médecin traitant indiquant la durée d'incapacité peut être demandée par le Manager / Responsable du membre du personnel.
- Congé maladie de 3 à 20 jours : pour avoir une absence de 3 à 20 jours ouvrables consécutifs (ou plus conformément à la législation locale sur le travail) approuvée en congé maladie, un membre du personnel doit soumettre à son superviseur une déclaration d'un médecin agréé qui indique la période d'incapacité.

- Un congé maladie de plus de 20 jours : un congé de maladie prolongé de plus de vingt jours devrait être compensé par les dispositions du programme national d'assurance sociale, même si le membre du personnel a suffisamment de congé maladie accumulé pour couvrir l'absence.

L'omission par le membre du personnel ou par une personne désignée par le membre du personnel de fournir une attestation médicale dans un délai raisonnable entraînera un refus d'utilisation de congés de maladie. Le membre du personnel sera chargé d'un congé annuel pour la période d'absence. Le personnel qui ne parvient pas à obtenir une attestation médicale peut être obligé de subir une évaluation de l'aptitude au travail par un médecin désigné avant de pouvoir retourner au service.

Le droit au congé de maladie prend fin à la date d'expiration du contrat de l'employé, bien que le DG puisse en autoriser le contraire. Le paiement du salaire cessera au moment où l'assurance invalidité de longue durée prend effet. Un congé maladie non certifié (sans préavis) doit être disponible pour des périodes allant jusqu'à deux jours jusqu'à un maximum de cinq jours par an.

#### 8.2.4 Urgence/Congé pour raisons personnelles

Deux jours de congé supplémentaires chaque année seront disponibles pour le personnel affectes par des événements personnels imprévus tels que la maladie grave ou le décès d'un membre de la famille de l'employé (parent, enfant, mari ou femme).

Aucun congé supplémentaire ne doit être accordé pour des situations (comme les déménagements, les célébrations religieuses, les mariages ou les funérailles de proches parents autres que la famille immédiate) ou le deuil, pour lequel des congés annuels sont habituellement pris. Tout membre du personnel nécessitant ce type de congé plus d'une fois au cours d'une année civile sera tenu d'utiliser son congé annuel ou de prendre un congé sans solde.

#### 8.2.5 Congé Spécial Sans Solde

Un congé spécial sans solde peut être accordé par écrit par le DG après l'épuisement du congé accumulé. Les membres du personnel ne doivent pas accumuler de crédits de service pour les congés de maladie, annuels et de maternité ou les augmentations de salaire pendant toute période de congé spécial avec versement partiel ou sans solde pendant 30 jours consécutifs ou plus.

#### 8.2.6 Congé de Maternité/de Paternité/pour Adoption

Les MCA devraient prendre des dispositions pour fournir un congé de maternité / paternité et d'adoption reflétant la pratique locale et les dispositions législatives nationales du travail. Indépendamment des dispositions locales, les avantages minimaux dans tous les MCA devraient être fournis comme suit :

Maternité :	60 jours civils
Paternité :	7 jours civils
Adoption :	7 jours civils

Le congé de maternité doit être pris en mois consécutif. Les membres du personnel doivent notifier au plus tard douze semaines avant la date à laquelle le congé de maternité est prévu. L'employé continue d'accumuler des prestations à un taux basé sur 100% de son salaire normal afin d'éviter une perte de prestations de retraite ou d'assurance-vie.



### 8.2.7 Congé non-autorisé

Toute absence non autorisée et injustifiée est considérée comme une violation du contrat. Lorsqu'un employé est absent pour un total de cinq (5) jours ouvrables consécutifs dans l'année, l'employé doit être provisoirement exclu en attendant un examen. Dans le cas où l'exclusion est levée, le DG décidera de le réintégrer ou de mettre fin au service de l'employé. Lorsqu'un tel employé est réintégré, le congé non autorisé est déduit du congé annuel. En tout état de cause, la législation locale sur l'emploi prévaut.

## 8.3 Retraite et Assurance

Les manuels de ressources humaines du MCA doivent être conformes aux normes juridiques applicables sur les prestations et assurances, en particulier les exigences légales qui imposent la sécurité sociale et la retenue des prestations. En plus de ces normes, les sous-sections suivantes fournissent des conseils spécifiques sur les avantages sociaux essentiels. L'étendue des avantages est soumise à l'examen du MCC et au « non-objections » pour s'assurer qu'elle est conforme aux exigences légales. Pour les prestations dépassant les minimums légalement prescrits, y compris, mais sans s'y limiter, les prestations de retraite supplémentaires, l'examen du MCC et la « non-objection » tiendront compte du caractère raisonnable de l'étendue des prestations et veilleront à ce que ces formes de rémunération ne soient pas déjà intégrées comme faisant partie de l'échelle salariale élaborée pour chaque MCA.

### 8.3.1 Retraite/Prime de Rétention

Compte tenu de sa nature limitée dans le temps, les MCAs, ont un besoin pressant de traiter la rétention du personnel jusqu'à la fin de la durée du Compact conformément au plan de clôture du programme, qui est développé conformément aux directives de clôture du programme (MCC Program Closure Guidelines) du MCC. Bien que les MCAs doivent respecter les réglementations nationales minimales concernant la participation à tout programme national d'assurance / sécurité sociale, il peut être nécessaire d'offrir au personnel essentiel à la clôture du programme une prime de rétention.

Pour conserver le personnel essentiel jusqu'à la conclusion du projet, le MCA disposera d'un paiement d'incitation spécial à la fermeture du programme pour le personnel dont les emplois sont jugés essentiels à la bonne clôture administrative du Compact et restera avec l'entité responsable aussi longtemps que nécessaire.

Dans le cadre du plan de clôture du programme, chaque MCA doit effectuer une évaluation de la dotation en personnel nécessaire pour clôturer avec succès et de manière responsable le programme. Cette évaluation doit être basée sur les plans de travail du projet et le calendrier des tâches de clôture. L'évaluation finale doit être réaliste et viser à identifier uniquement les membres du personnel qui doivent être conservés jusqu'à la date de fin du Compact ou pendant tout ou partie de la période de clôture pour assurer une clôture réussie du programme, et qui doivent être incités à rester en comparant les coûts de remplacement et / ou de formation du personnel de remplacement vis-à-vis les coûts associés au paiement incitatif de rétention. Le personnel du MCA de toutes les tranches de rémunération est potentiellement éligible à un paiement d'incitation à la rétention, mais doit répondre à ces deux critères selon l'évaluation du MCA et la non-objection du MCC. Cette évaluation doit également identifier la date limite à laquelle le service de chaque employé est requis (par exemple - date de fin du compact, date de fin du compact + 30 jours, date de clôture, etc.).

S'il est déterminé comme éligible par l'évaluation des besoins en personnel, le paiement incitatif de rétention est structuré comme un montant croissant basé sur le temps de service, mais ne s'acquiert que lors de la cessation de service à la clôture du projet à un taux de cinq pour cent du salaire de base annuel à compter du CED par année de service. Les membres du personnel de MCA qui quittent (volontairement ou sont démis

de leurs fonctions) avant la date précédemment identifiée et approuvée comme essentielle pour qu'ils restent employés par MCA ne peuvent prétendre à aucune partie du paiement incitatif de rétention prévu.

Le paiement incitatif de rétention maximal, quel que soit le service MCA total, sera plafonné à vingt-cinq pour cent du salaire de base annuel à compter de CED au total pour les employés qui servent au total cinq ans ou plus de la date de début à la date de départ à ou après CED tel que défini par le plan de clôture du programme. Cette structure différencie le niveau d'expérience du personnel qui a rejoint plus tard et, avec un avantage croissant, crée une incitation forte mais variable de rétention pour le personnel le plus expérimenté.

Une personne qui a fait l'objet de l'une des mesures disciplinaires suivantes n'est pas éligible à une prime de rétention :

- Suspension sans solde pendant plus de deux jours ouvrables ;
- Amende ; où
- Rétrogradation

### 8.3.2 Assurance Médicale

Un principe important lié à la rémunération du personnel du MCA est l'assurance médicale indépendamment des conditions spécifiques du pays, tout en limitant raisonnablement l'étendue de cette couverture.

Le but de l'assurance médicale est de fournir une protection adéquate aux membres du personnel et à leurs personnes à charge en cas de maladie, d'accident ou de maternité en accordant des prestations en cas de (i) décès ; (ii) décès et mutilation accidentels ; (iii) accident de voyage ; et (iv) invalidité à long terme. Le plan peut également aider à reprendre les frais médicaux.

Dans les six (6) mois après la formation du MCA, le MCA veillera à ce que les membres du personnel soient couverts par un régime médical ou d'assurance maladie. À cette fin, le MCA doit mettre en place, un régime d'assurance maladie contributif, soit par le biais du système de la sécurité sociale local, soit par l'intermédiaire d'une compagnie d'assurance privée. Dans la mesure du possible, le MCA prendra des mesures raisonnables pour que l'assurance médicale permet au personnel d'assurer une couverture supplémentaire pour les personnes à charge du membre du personnel en utilisant des fonds personnels.

Le régime d'assurance maladie doit couvrir le membre du personnel, un conjoint survivant officiel et un maximum de quatre enfants reconnus. Un conjoint signifie un mari ou une femme, légalement marié avec le membre du personnel.

Les frais généralement couverts par le régime médical comprennent les honoraires des médecins et des spécialistes, les examens médicaux, le coût de la médecine, les frais de chirurgie, les frais d'hospitalisation, les frais médicaux liés à la grossesse, les frais dentaires, les médicaments, le cadre et les lunettes correctrices.

Dans le cas où les membres du personnel sont déjà couverts par un régime d'assurance maladie, le MCA doit rembourser le coût de l'assurance sans dépasser le coût de la configuration du plan d'assurance pour le personnel.

Le MCA fera tout son possible pour promouvoir les soins de santé préventifs et promotionnels, visant toutes les maladies non transmissibles, transmissibles et chroniques, y compris le VIH / SIDA, à l'intérieur et avec certaines limites, en dehors du lieu de travail.

### **8.3.3 Assurance Vie de Groupe**

Conformément à la législation locale du travail et en ligne avec les organisations similaires, les MCA devraient mettre à disposition une couverture d'assurance vie à tout le personnel en vertu d'une politique de groupe avec un organisme d'assurance local / international majeur avec des termes et avantages comparables à d'autres organisations internationales homologues opérant dans le pays.

### **8.3.4 Indemnisations des accidents de travail, voyage, accidents et invalidité**

Conformément à la législation locale en matière d'emploi et en suivant la pratique des organisations similaires, les MCA devraient établir une assurance couvrant tout le personnel avec un organisme d'assurance local / international.

## **8.4 Cessation**

### **8.4.1 Cessation de service**

Conformément à la législation locale en matière d'emploi, la cessation du service d'un employé peut résulter du décès, de la démission volontaire ou non volontaire, du licenciement ou du congédiement, ou de l'expiration de la période d'emploi. La notification de non-renouvellement d'un contrat régulier doit être donnée au moins deux (2) mois avant la date d'expiration indiquée dans la lettre de sélection. La séparation résultant de l'expiration d'un tel contrat d'emploi ne peut être considérée comme une résiliation au sens du présent règlement.

### **8.4.2 Licenciement**

Le DG peut mettre fin contrat d'un employé si les nécessités du programme de travail et du budget du MCA nécessitent l'élimination du poste ou la réduction du personnel ou si les changements résultant des compétences requises rendent un employé redondant. Dans ce cas, l'employé a droit à des indemnités de licenciement conformément aux lois locales sur l'emploi.

### **8.4.3 Démission**

Un employé peut démissionner du MCA en donnant au DG le préavis requis. Si cela n'est pas précisé dans l'offre d'emploi, un préavis écrit de 30 jours doit être remis au directeur général. Lorsqu'une démission est présentée sans une telle notification, une déduction doit être faite à partir d'avantages accumulés pour couvrir le reste de la période de préavis requise. Toutefois, le DG peut accepter la démission moyennant un préavis plus court.

#### **8.4.4 Convertibilité du congé annuel accumulé**

Lorsqu'au moment de cessation de service, les membres du personnel, ont accumulé des jours de congé, ils seront payés une somme d'argent équivalente au montant qu'ils auraient eu droit de recevoir sous forme de salaire net uniquement pour la période de ces congés accumulés, jusqu'à un maximum de 15 jour ouvrable.

#### **8.4.5 Advance of Annual Leave**

Le DG / Directeur général du MCA peut, à son gré, dans des cas exceptionnels, autoriser une avance de congé annuel d'un maximum de cinq jours de travail par employé et par année civile.

#### **8.4.6 Restitution du congé anticipé**

Lors de la séparation, les membres du personnel qui ont exceptionnellement pris un congé annuel ou maladie anticipé au-delà de ce qu'ils ont accumulé doivent restituer ce congé anticipé au moyen d'un remboursement en espèces déduit des montants qui leur sont dus par le MCA.

## 9 POLITIQUES DU LIEU DE TRAVAIL

### 9.1 Santé, sûreté et sécurité au travail<sup>7</sup>

#### 9.1.1 Sûreté, sécurité, santé et environnement au travail.

Le MCA et les agents d'exécution fourniront au personnel, aux membres du personnel et aux visiteurs un environnement de travail sain et sécurisé où les individus seront protégés autant que possible de tous les aspects susceptibles de causer un préjudice.

En termes de Sûreté, des mesures doivent être prises pour protéger le personnel et les visiteurs contre les menaces ou violences délibérées, internes ou externes.

La Sécurité implique que des mesures doivent être prises pour maîtriser les risques inhérents au lieu de travail, pour prévenir les accidents, blessures et maladies liés au travail en minimisant, dans la mesure du possible, les causes des risques. Conformément aux meilleures pratiques internationales, la MCA mettra en place les mesures suivantes dans le cadre de ses politiques et procédures administratives :

- L'identification des dangers potentiels pour le personnel qui se présentent dans la mise en œuvre du programme MCA Compact, en particulier ceux qui peuvent mettre la vie en danger ;
- Prestation de mesures préventives et de protection, y compris la modification, la substitution ou l'élimination de conditions ou de substances dangereuses ;
- Formation à la sécurité et à la sûreté du personnel et, si nécessaire, des visiteurs et
- Dispositifs de prévention, de préparation et d'intervention en cas d'urgence.

Des exemples de dangers pouvant survenir comprennent ceux liés aux matériaux (y compris les substances et agents chimiques, physiques et biologiques), aux conditions environnementales ou de travail (telles que les heures de travail excessives, le travail de nuit, l'épuisement mental ou physique), la conduite de véhicules à moteur.

#### a. *Principes Fondamentaux pour la Sécurité et la Santé au Travail*

Le MCA prendra toutes les précautions raisonnables pour protéger la santé et la sécurité du personnel. Le MCA veillera à ce que le personnel ne soit pas exposé à des risques inutiles ou déraisonnables sur le lieu de travail. Le MCA mettra en place un système de gestion de la santé et de la sécurité au travail (*Occupational Health and Safety Management System (OHS)*) conforme aux normes internationales. Le MCA évaluera systématiquement tous les risques de OHS, effectuant une analyse complète de la sécurité ou des risques professionnels. Le MCA mettra en œuvre des mesures préventives et de protection selon l'ordre de priorité :

- Éliminer le danger,
- Contrôle du danger à la source,

---

<sup>7</sup> Les termes « au bureau », « lieu de travail » ou « au travail » comprennent les circonstances liées au travail. Étant donné que les opérations du MCA pourraient être au MCA, ou lors d'une visite sur le terrain d'un site de projet, une compréhension étroite de ces termes ne couvrira pas toutes les circonstances pertinentes.

- Minimiser le danger,
- Fournir un équipement de protection individuelle approprié.

Le MCA enquêtera sur tous les accidents et maladies professionnelles. Il identifiera les causes profondes et mettra en œuvre des mesures correctives appropriées.

#### **b. Définitions**

La santé et la sécurité au travail comprennent, mais sans s'y limiter :

- **SÉCURITÉ PROFESSIONNELLE** : protection des employés contre les accidents du travail, les maladies, les facteurs de stress et les dangers grâce à des mesures proactives de réduction des risques.
- **HYGIÈNE PROFESSIONNELLE** : la reconnaissance, l'évaluation et le contrôle des facteurs physiques, ergonomiques, psychologiques et biologiques sur le lieu de travail qui peuvent affecter le bien-être.
- **GESTION ENVIRONNEMENTALE** : conservation de l'environnement comme la gestion des déchets, l'évaluation de l'impact sur l'environnement et l'utilisation et le contrôle des matières dangereuses à l'intérieur et à l'extérieur du lieu de travail.
- **GESTION DES CATASTROPHES** : prévention, planification et gestion des catastrophes par la préparation, la réponse rapide, le rétablissement et la réhabilitation afin de minimiser les pertes de vie, les blessures et les dommages matériels.

#### **c. Bien-être du personnel**

Le MCA s'engage à soutenir la santé et le bien-être général de son personnel. Le bien-être se définit comme les activités qui contribuent au bien-être physique, émotionnel et psychologique du personnel, y compris la sensibilisation à l'éducation, les changements de comportement et de style de vie et les environnements de soutien. Cela peut inclure l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la prévention, et le traitement du VIH / sida ; et ; la sécurité, santé, environnement et qualité.

Les MCA élaboreront des programmes pour répondre aux besoins identifiés. Ces programmes peuvent inclure, sans s'y limiter :

- Des horaires de travail flexibles
- Un environnement sans fumée
- Des politiques sur le harcèlement sexuel et politique de non-discrimination
- La reconnaissance de l'effort de travail des employés
- La promotion de l'équilibre vie professionnelle-vie privée

## **9.2 Genre et diversité**

La diversité dans le lieu de travail se réfère aux différences entre les personnes dans l'organisation. La diversité exige l'acceptation et le respect. Il est compréhensif que chaque individu est unique et que les différences individuelles doivent être reconnues. Ces différences peuvent inclure l'appartenance ethnique, le genre, l'orientation sexuelle, l'âge, les capacités physiques, le statut familial, les croyances religieuses, la perspective, l'expérience ou d'autres facteurs.

La diversité est de plus en plus considérée comme un atout pour les organisations et liée à une meilleure performance organisationnelle. C'est une partie intégrante de la façon dont les MCA font des affaires et sont impératives pour son succès. Le MCA reconnaît que les membres du personnel doivent refléter ses acteurs et les communautés locales. La création d'une main-d'œuvre diversifiée, inclusive et équilibrée par le genre entraînera une amélioration du service et de la performance.

### 9.2.1 L'approche diversité du MCA

Le MCA reconnaît la valeur d'un personnel diversifié et qualifié et s'engage à créer et à maintenir une culture de travail inclusive et collaborative qui fournira une haute performance durable pour l'organisation. Les MCA s'engagent à tirer parti des origines diverses, des expériences et des perspectives de leur population afin de fournir un service excellent à une communauté aussi diversifiée.

Cet engagement à reconnaître l'importance de la diversité s'étend à tous les domaines, y compris le recrutement, le développement des talents, l'amélioration des compétences, la sélection aux postes, les nominations du conseil, la rétention des membres du personnel, les arrangements de travail flexibles, les congés offerts aux membres du personnel, la planification de la relève et les politiques et les procédures du MCA.

Cette approche repose sur une stratégie globale de la diversité approuvée par le Conseil, ainsi que sur une gamme de politiques de soutien. Ces politiques sont les suivantes :

**Code d'éthique et normes de conduite** - Le MCA se targue de faire des affaires selon les principes les plus élevés d'intégrité et d'éthique, le droit national et les politiques et procédures pertinentes du MCC en tant qu'organisme donateur. Le Code est adopté principalement pour s'assurer que tous les membres du personnel et les responsables du MCA sont pleinement conscients des politiques de la MCA en ce qui a trait aux pratiques éthiques, aux normes de conduite et à l'évitement des conflits d'intérêts et peuvent donc se conduire en conséquence.

**Politique sur le harcèlement sexuel et le harcèlement lié au travail** - La MCA s'est engagée à éliminer toutes les formes de discrimination, de harcèlement, d'intimidation et de victimisation des personnes sur le lieu de travail. Cette politique est une partie importante non seulement des exigences du MCA en vertu de la législation nationale, mais elle soutient également l'engagement du MCA à maintenir un lieu de travail où tout le personnel peut travailler sans crainte d'une conduite inacceptable au travail qui les menace.

**Politiques de recrutement** - Pour atteindre les objectifs corporatifs grâce à l'engagement envers un processus de sélection fondé sur le mérite, il est essentiel que les membres du personnel compétents et diversifiés soient attirés, retenus et déployés dans des rôles qui maximisent leur contribution et leur potentiel.

**Normes sur le lieu de travail** – La santé et la sécurité du personnel, des visiteurs et des entreprises de sous-traitance sont essentielles au succès du MCA. Les MCA s'engagent à offrir un lieu de travail sain et sûr. Les normes de travail du MCA fournissent un environnement sûr et sans fumée, et un environnement qui ne cause pas de stress physique indu.

Les normes de travail de la MCA exigent également que chaque MCA analyse et prévoie des aménagements raisonnables<sup>8</sup> pour les mères qui allaitent dans les locaux du siège social de la MCA.

**Modalités de travail flexibles** – Le MCA s'engage à recruter et retenir les meilleurs talents pour nous aider à atteindre sa vision. Le cas échéant, des dispositions de travail flexibles peuvent être envisagées afin de fournir un moyen de reconnaître et d'accommoder les circonstances individuelles tout en équilibrant les exigences métier de la MCA.

**Congés** - Le MCA comprend que le personnel a des besoins changeants au cours de différentes étapes de la vie et de la carrière. Une approche flexible du congé est à la disposition du personnel pour les aider à gérer ces changements. Cela peut inclure un congé parental ou un congé sans solde.

### 9.2.2 Appui à la diversité dans le MCA

Le MCA a le plus haut niveau d'engagement envers la notion de diversité dans le Conseil d'administration et pour chaque membre du personnel à titre individuel. Chaque membre du personnel a un rôle unique et précieux à jouer dans le soutien de l'engagement du MCA envers la diversité. Le Conseil fixe des objectifs de diversité, en examinant et en discutant régulièrement son occurrence dans l'organisation.

L'équipe du MCA de la diversité est composée d'un directeur, d'un responsable des ressources humaines et d'un membre du personnel désigné. L'équipe développe l'approche du MCA en matière de diversité, en étroite collaboration avec les dirigeants et le personnel. Ils mettent en œuvre et gèrent des programmes et des initiatives de diversité au sein du MCA pour soutenir la stratégie et les objectifs en matière de diversité. Ils fournissent un leadership réfléchi sur les systèmes, les processus et les mesures à prendre dans le lieu de travail, ainsi que sur les pratiques visant à développer une culture inclusive et durable.

---

<sup>8</sup> Au minimum, un aménagement raisonnable comprendrait un espace propre et privé de taille suffisante qui n'est pas une salle de bain et qui a accès à des prises électriques.



### 9.2.3 Objectifs mesurables concernant la Diversité

Chaque année, l'équipe de la diversité évaluera la réalisation des objectifs de diversité et fera des recommandations à la haute direction. Les objectifs en matière de diversité du MCA, approuvés par le Conseil, concernent :

- Pratiques de travail adaptables
- Soutien à la diversité
- Respect et inclusion

Le MCA divulguera annuellement les objectifs mesurables pour atteindre la diversité des genres et tous les autres aspects de la diversité, établis par le Conseil conformément à la présente Politique et les progrès réalisés dans leur réalisation<sup>9</sup>

## 9.3 Information confidentielle et Vie Privée

### 9.3.1 Politique d'Information Confidentielle

Le Millennium Challenge Account (MCA) encourage la transparence en ce qui concerne la mise en œuvre du Compact. Pour éviter de nuire au MCA et au Compact, cependant, certaines informations privilégiées, confidentielles et sensibles du MCA doivent néanmoins être traitées comme confidentielles et traitées de manière raisonnable et appropriée pour éviter la divulgation publique. L'objectif général de la politique décrite dans ce document (la « Politique d'information confidentielle, qui est la Politique » du MCC) incorporée dans ce Manuel en tant qu'Annexe XI, est de protéger les informations confidentielles du MCA et de fournir des conseils aux membres du Conseil d'administration, aux agents, au personnel et aux les membres du Comité des intervenants du MCA dans le traitement des informations confidentielles.

Le MCA adaptera cette politique au contexte national, comme cela peut être nécessaire pour assurer le respect de la législation nationale. Le conseil d'administration de la MCA adoptera la Politique d'information confidentielle et veillera à ce qu'elle soit instituée conformément à ses modalités.

### 9.3.2 Politique de confidentialité

Les gens s'attendent à avoir une certaine vie privée au travail, même s'ils se trouvent dans les locaux du MCA et en utilisant l'équipement du MCA. Une certaine intimité peut être compromise dans la mise en œuvre quotidienne des tâches professionnelles et / ou pour maintenir les relations contractuelles entre l'organisation et l'individu. Le MCA doit maintenir des informations de base sur les membres de son personnel dans des domaines tels que la rémunération et les avantages, nécessaires pour s'assurer que les travaux sont réalisés de façon efficace et sécurisée. Encourager une culture où la vie privée est appréciée et respectée contribue au bon moral et à la confiance mutuelle, et favorise la collégialité et la productivité.

Le MCA peut équilibrer le « besoin de savoir » avec les droits des membres du personnel à la vie privée, s'ils veillent à ce qu'il ne recueille, utilise et divulgue que des informations personnelles sur leurs membres du personnel à des fins appropriées seulement. Une bonne pratique de confidentialité ne consiste pas seulement à

---

<sup>9</sup> Cette politique peut être modifiée de temps à autre à la discrétion de la MCA. Cela ne fait pas partie du contrat de travail individuel ou de tout instrument lié aux lois qui s'applique au personnel. Cette politique a été mise à jour en octobre 2016.

éviter les plaintes, les griefs ou les procès. Il s'agit de définir des attentes claires quant à l'équilibre entre la nécessité de l'information et les droits à la vie privée des membres du personnel. La publication de certaines données aux particuliers peut être faite sur demande écrite avec l'approbation du DG seulement

Le MCA adaptera cette politique au contexte national, comme cela peut être nécessaire pour assurer le respect de la législation nationale.

## 9.4 Relations de travail

Pour favoriser la collaboration entre la direction et le personnel, la gestion du MCA reconnaît le droit du personnel du MCA à s'organiser. Une telle organisation peut prendre la forme d'une association formelle du personnel, telle que décrite dans cette politique. Le MCA reconnaîtra une telle association du personnel en tant que partenaire et homologue à des fins de développement et des discussions sur les termes et conditions de service et d'autres politiques touchant le bien-être général du personnel et leur application générale.

En l'absence d'une association du personnel, la direction du MCA consultera régulièrement un conseil de personnel représentatif et transversal, aux mêmes fins et de la même manière.

### 9.4.1 Association du personnel

L'Association du personnel ou d'autres organes représentant le personnel peut avoir son propre statut et d'autres organes subsidiaires. Les membres de l'Association du personnel sont tous les membres du personnel du MCA, mais à l'exclusion des consultants. Les ressources de l'association du personnel peuvent être tirées principalement des contributions volontaires annuelles des membres du personnel. Généralement, une association du personnel peut avoir un organe exécutif tel qu'un conseil du personnel. Il peut être composé de cinq à sept membres de l'association du personnel élus pour un mandat d'un an lors d'une assemblée générale et selon les règlements établis par l'association du personnel. Si des changements se produisent dans la composition du conseil du personnel, de nouvelles candidatures sont faites et le DG doit être informé de la composition révisée du Conseil du personnel.

### 9.4.2 Fonctions d'un Conseil du personnel

- Promouvoir et protéger les droits, les intérêts et le bien-être du personnel du MCA en attirant l'attention sur les questions de gestion du MCA concernant le bien-être du personnel et les conditions de service.
- Fournir un canal de communication entre la direction du MCA et le personnel pour établir des groupes de travail tel que requis par la gestion du MCA.
- Maintenir un forum de discussion sur des questions d'intérêt commun, visant à promouvoir une meilleure compréhension entre la direction et le personnel du MCA.
- Coopérer avec la direction du MCA sur diverses instructions administratives, directives et questions relevant du statut de l'Association du personnel.

### 9.4.3 Consultation par la Direction

Le DG ou son représentant autorisé (habituellement le responsable des ressources humaines) procède à des consultations régulières et fréquentes avec le Conseil du personnel pour s'assurer que des mesures appropriées sont prises pour résoudre les problèmes liés aux questions susmentionnées et pour améliorer les conditions de Le travail et le bien-être social général des membres du personnel du MCA.

#### 9.4.4 Rôle dans la sélection de l'Ombudsman et les membres des Comités

L'Association du personnel a un rôle clé dans le choix du médiateur et des membres des Comités qui traitent des griefs individuels et des affaires disciplinaires. Cependant, il n'a aucun rôle dans de telles questions, sauf dans la mesure où les questions générales de politique découlent de questions individuelles.

## 10 CODE DE CONDUITE ET D'ETHIQUE

### 10.1 Harcèlement, harcèlement sexuel<sup>1011</sup>, abus de pouvoir et rétorsion

Cette section présente des orientations sur les politiques de harcèlement et de harcèlement sexuel, d'abus de pouvoir et de représailles. Son but est de fournir à tous les membres du personnel du MCA et agents d'exécution une protection et un environnement de travail constructif permettant de s'acquitter de leurs fonctions. Les procédures opérationnelles visent à faire en sorte que la culture au bureau soit bien claire, sûre et favorable, que les plaintes de harcèlement soient étudiées de manière impartiale, équitable et approfondie, et qu'il y ait des conséquences appropriées pour les comportements de harcèlement.

Le harcèlement, y compris le harcèlement sexuel, l'intimidation et l'abus de pouvoir, est une forme d'inconduite et, s'il est signalé et validé après une enquête, peut entraîner des mesures disciplinaires allant de l'émission d'une lettre de réprimande au licenciement. C'est la politique du MCA que tout le personnel du MCA est responsable de s'assurer que le lieu de travail est exempt de harcèlement sexuel, d'intimidation et d'abus de pouvoir. En raison de la forte désapprobation du MCA à l'égard des comportements sexuels offensants ou inappropriés au travail, tout le personnel du MCA doit éviter toute action ou conduite qui pourrait être considérée comme du harcèlement sexuel.

Le MCC a publié des directives mondiales sur le harcèlement sexuel « Note d'orientation aux MCA sur le harcèlement sexuel » (*Guidance Note to MCAs on Sexual Harassment*), qui est entièrement intégrée dans cette politique et par référence, et doit être consultée attentivement. Il est disponible sur :

<https://www.mcc.gov/resources/doc/guidance-note-to-mcas-on-sexual-harassment>. Les dispositions de cette note d'orientation sur le harcèlement sexuel sont tirées des meilleures pratiques internationales.

#### 10.1.1 Harcèlement

Le harcèlement est tout comportement verbal ou physique indésirable qui interfère avec le travail ou crée un environnement de travail intimidant, hostile ou offensant. Voici des exemples d'harcèlement :

- tirades publiques ou privées ou intimidation par un superviseur, un subordonné ou un pair ;
- insultes aiguës ou répétées liées à l'apparence personnelle ou à la compétence personnelle ou professionnelle ;
- des commentaires oraux ou écrits menaçants ou insultants ;
- profanation délibérée de symboles religieux, raciaux, ethniques ou nationaux ; et / ou
- plaintes malveillantes et sciemment fausses contre autrui.

Le harcèlement peut consister en un seul incident ou des incidents répétés. Un seul incident peut être considéré comme du harcèlement s'il est si grave qu'il a un impact négatif sur l'individu ou sur l'environnement.

<sup>10</sup>Aux États-Unis, le harcèlement sexuel est illégal en vertu du titre VII de la Loi sur les droits civils de 1964. Même dans les pays où les interdictions légales de harcèlement sexuel sur le lieu de travail n'existent pas, le harcèlement sexuel peut être identifié comme une forme de discrimination sexuelle interdite par les Normes de performance 2 de l'IFC.

<sup>11</sup> Pour plus d'informations sur la gestion du harcèlement sexuel avec les contractuels du MCA, voir l'annexe XII.

de travail. Les commentaires et comportements légèrement offensants peuvent atteindre un niveau de harcèlement s'ils sont répétés. Souvent, le harcèlement commence subtilement et s'intensifie si le comportement indésirable n'est pas arrêté. Le harcèlement de quelque nature que ce soit est inacceptable et constitue une faute.

L'impact, et non l'intention, est un facteur clé. Si une conduite est raisonnablement perçue comme offensante ou intimidante, qu'elle soit intentionnelle ou non, elle doit être stoppée.

### 10.1.2 Harcèlement sexuel

#### a. Comprendre le harcèlement sexuel

**Le harcèlement sexuel peut constituer un grave problème sur le lieu de travail. Le harcèlement sexuel peut être humiliant et peut également causer des problèmes de santé ou de sécurité pour les victimes et les témoins. Il n'y a pas de définition universelle spécifique au harcèlement sexuel. Toutefois, la recommandation générale 19 des Nations Unies à la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, à l'article 11. 3, définit le harcèlement sexuel comme incluant « un comportement sexuellement déterminé, non désiré, comme les contacts physiques et les avances, les remarques à caractère sexuel, montrer de la pornographie et faire des demandes sexuelles, que ce soit par des mots ou des actions ».**

#### b. Définition d'harcèlement sexuel<sup>12</sup>

Le harcèlement sexuel peut être défini comme : toute avance sexuelle indésirable, toute demande de faveurs sexuelles, toute conduite verbale ou physique ou tout geste de nature sexuelle, ou tout autre comportement de nature sexuelle qui pourrait raisonnablement être attendu ou perçu comme une offense ou une humiliation pour un autre, lorsqu'un tel comportement interfère avec le travail, devient une condition d'emploi ou crée un environnement de travail intimidant, hostile ou offensant.

Voici quelques exemples spécifiques de harcèlement sexuel :

- Pression indésirable pour des faveurs sexuelles.
- Toucher indésirable aux vêtements, aux cheveux ou au corps d'une personne.
- Positionnement délibéré pour maintenir une présence physique proche du corps d'une personne.
- Lettres, appels téléphoniques ou documents non désirés à caractère sexuel.
- Pression indésirable et persistante pour des sorties en dehors du cadre du travail.
- Taquineries, plaisanteries, remarques ou questions sexuelles non désirées.
- Transformer les discussions de travail en sujets sexuels.
- Questions non désirées ou invasives sur la vie personnelle d'un individu.

<sup>12</sup> Adapté de l'ONU. *Bulletin du Secrétaire général. (2008) Interdiction de la discrimination, du harcèlement, y compris du harcèlement sexuel et de l'abus de pouvoir.* <https://undocs.org/ST/SGB/2008/5>

- Questions sur la vie sexuelle d'un individu.
- Commentaires indésirables sur l'anatomie ou l'apparence d'une personne.
- Faire des gestes sexuels avec les mains ou par les mouvements du corps.
- Discrimination fondée sur l'écart perçu d'une personne par rapport aux rôles, à l'identité et aux comportements de genre présumés appropriés ; et / ou.
- Regarde intimidant, sifflements ou touche de son anatomie.

Le MCC reconnaît que le harcèlement sexuel peut nuire à l'intégrité et à la performance des personnes et des organisations et à leur potentiel pour atteindre leurs objectifs. Les MCA s'engagent à soutenir les lieux de travail où tout le personnel peut travailler ensemble dans le respect, la responsabilité et la confiance, ce qui comprend la prévention du harcèlement sexuel. La MCA devrait examiner toutes les politiques et procédures actuellement en place, élaborer de nouvelles politiques et procédures en cas d'absence et s'assurer que sa politique anti-harcèlement sexuel est basée sur les principes énumérés ci-dessous et décrits en détail dans la «Note d'orientation aux MCA sur Harcèlement sexuel »disponible sur: <https://www.mcc.gov/resources/doc/guidance-note-to-mcas-on-sexual-harassment>

**c. *Droits et obligations du personnel lorsqu'un comportement potentiel de harcèlement sexuellement a lieu***

Comme dans le harcèlement en général, pour le harcèlement sexuel, l'impact, et non l'intention, est un facteur clé. Si une conduite est raisonnablement perçue comme offensante ou intimidante, qu'elle soit intentionnelle ou non, elle doit être stoppée.

En pratique, cela signifie qu'une personne victime de harcèlement sexuel a le droit de contacter son superviseur ou le service des ressources humaines du MCA pour obtenir des informations sur les différentes manières de résoudre le problème. Le superviseur ou le service des ressources humaines a l'obligation de fournir des informations adéquates sur ses droits et sur la politique et la procédure du MCA pour traiter de tels comportements. La direction de la MCA doit prendre l'information / rapport au sérieux et appliquer une procédure régulière pour traiter les allégations. Le service des ressources humaines devrait conseiller le personnel alléguant du harcèlement de rechercher une aide supplémentaire disponible en interne ou en dehors des MCA.

**d. *Principes clés pour prévenir et aborder le harcèlement sexuel***

La «Note d'orientation aux MCA sur le harcèlement sexuel définit et discute trois principes clés pour prévenir le harcèlement sexuel

1. Cultiver une culture de respect, de responsabilité et de confiance dans l'environnement du travail
2. Examiner, développer et institutionnaliser une politique spécifique sur le harcèlement sexuel basée sur les meilleures pratiques internationales
3. Fournir une formation élaborée par des experts dès le début (pendant l'entrée en fonction au bureau) et périodiquement pour garantir une compréhension approfondie du harcèlement sexuel et de ses

## conséquences

D'autres principes décrits dans la Note d'orientation du MCC aux MCA sur le harcèlement sexuel fournissent des orientations claires sur la prévention et la lutte contre le harcèlement sexuel :

- Encouragez le personnel alléguant un harcèlement sexuel à communiquer ses réclamations en leur offrant un environnement sûr et confidentiel et un mécanisme pour le faire.
- Maintenir la confidentialité pour tous les participants tout au long de l'examen, de l'enquête et de la détermination d'une plainte.
- Assurer un examen, une enquête et une détermination impartiaux, opportuns et approfondis des allégations de harcèlement sexuel.
- Prenez les mesures correctives appropriées.
- Ne punissez pas la victime présumée pour avoir signalé de bonne foi un harcèlement sexuel.
- Tenir le leadership et la direction du MCA responsables de la culture du milieu de travail.
- Encouragez le personnel à s'exprimer et à signaler une conduite de harcèlement s'il en est témoin.
- Obtenir l'aide d'experts, y compris certains du MCC, pour lutter contre le harcèlement sexuel et veiller à ce que des mesures appropriées de lutte contre le harcèlement sexuel soient mises en place

Le harcèlement sexuel est déterminé par le comportement - à la fois le personnel alléguant le harcèlement et l'harceleur présumé <sup>13</sup>pouvant être une femme ou un homme, et la victime et l'harceleur pouvant être du même sexe. Les hommes qui ne correspondent pas aux normes de genre standard peuvent être victimes de harcèlement sexuel. Les femmes peuvent être les auteurs de harcèlement sexuel.

Le prétendu harceleur peut être le superviseur du personnel alléguant le harcèlement, un superviseur dans un autre domaine, un collègue ou quelqu'un qui n'est pas un employé de l'employeur, comme un entrepreneur.

Les types de comportements illégaux dans le pays partenaire peuvent être un aspect du harcèlement sexuel, et le MCA se conformera aux lois et politiques pertinentes. Cependant, là où les meilleures pratiques internationales et les directives du MCC dépassent les exigences légales en matière de prévention et de lutte contre le harcèlement sexuel, les MCA veilleront à ce que les directives du MCC restent la norme. Les principes ci-dessus, et les procédures associées pour prévenir et combattre le harcèlement sexuel sur le lieu de travail, ainsi que l'élaboration d'une politique complète de lutte contre le harcèlement sexuel aux MCAs et de procédures pour prévenir et combattre le harcèlement sexuel sont contenus dans l'annexe XII.

Un élément essentiel de la prévention du harcèlement sexuel est de fournir une formation développée par des experts à toutes les recrues du MCA. Étant donné que les incidents de harcèlement sexuel sont souvent fondés sur des hypothèses socioculturelles, le personnel du MCA recevra des documents écrits et une formation lors de l'entrée en fonction et sur une base périodique pour assurer une compréhension approfondie

---

<sup>13</sup> Sauf indication contraire, toutes les références au « harceleur » font référence à un harceleur qui est membre du personnel du MCA

du harcèlement sexuel et de ses conséquences.

#### ***e. Prévenir le harcèlement***

Tout le monde dans le MCA est responsable de la création et de la promotion d'une culture du respect, responsabilité et confiance au bureau. Les cadres du MCA, en particulier la Direction, prendra l'initiative de promouvoir cette culture.

De même, le personnel du MCA doit être attentif à leur comportement avec les collègues, les contractuels, les fonctionnaires et d'autres partenaires d'exécution. En étant proactif, tout le personnel du MCA aide à limiter les dommages causés à la productivité du lieu du travail, la réputation du MCA et la santé et le bien-être individuels.

Les superviseurs/cadres doivent communiquer clairement par des mots et des actes que le harcèlement est inacceptable et ne sera pas toléré. Ils assureront que les personnes qui soumettent des préoccupations à ce sujet ne subissent pas de représailles, qu'elles ne soient pas isolées, dénigrées ou autrement marginalisées. Les comportements de harcèlement ne doivent jamais être excusés ou minimisés. La MCA devrait apporter son soutien à tout membre du personnel qui exprime ses préoccupations concernant le harcèlement, y compris par des tiers.

Les superviseurs/cadres ont la responsabilité personnelle de traiter correctement toute allégation de harcèlement, de harcèlement sexuel, d'abus de pouvoir ou de représailles. Le non-respect de cette consigne peut entraîner des mesures disciplinaires.

#### ***f. Réponse du MCA au harcèlement sexuel et à d'autres types de harcèlement***

Si un membre du personnel ou une autre personne allègue être victime de harcèlement sexuel ou autre et / ou d'abus de pouvoir ou de représailles à un responsable, celui-ci est tenu de signaler rapidement le problème aux ressources humaines, qui sera chargée de s'assurer que toutes ces inquiétudes sont rapidement et correctement adressées. Le Manager doit également dire à la personne que le Manager lui-même est tenu, en tant que gestionnaire, de rapidement signaler également l'allégation aux RH.

Tout membre du personnel ayant une plainte concernant un harcèlement sexuel ou autre au travail par une personne, y compris les superviseurs, les collègues ou les visiteurs, devrait d'abord informer l'harceleur présumé que son comportement est offensant ou indésirable et demander que le comportement s'arrête. Si le comportement se poursuit, le membre du personnel devrait immédiatement porter l'affaire à l'attention de son superviseur. Si le supérieur immédiat est impliqué dans l'activité de harcèlement, la faute doit être signalée au supérieur immédiat de ce supérieur ou aux ressources humaines. Tous ceux qui reçoivent des plaintes sont tenus de maintenir la confidentialité en dehors de l'enquête directe.

Les membres du personnel peuvent choisir de traiter toute plainte dans le cadre d'un processus interne de règlement des griefs. Compte tenu de la sensibilité de certaines plaintes et des relations de pouvoir inégales impliquées, si la plainte se préoccupe de faits qui, si vrais, constitueraient un harcèlement tel que défini dans cette politique, le MCA lancera un processus d'examen mené par un tiers <sup>14</sup> impartial et expert, Identifié par le MCA.

---

<sup>14</sup> Dans ce contexte, «tiers» fait référence à une entité ou organisation extérieure / indépendante de la MCA



Si un superviseur ou un responsable des ressources humaines a connaissance d'un incident de harcèlement sexuel, il doit prendre immédiatement les mesures appropriées.

Si le harcèlement allégué implique tout type de menaces ou d'actes réels de préjudice physique au personnel alléguant du harcèlement, l'harceleur présumé doit être suspendu avec salaire. Pendant cette suspension, un exercice d'enquête sera mené par un tiers ayant une impartialité et une expertise suffisante. Comme indiqué, une enquête par une tierce partie est particulièrement importante lorsque l'harceleur présumé occupe un poste puissant ou supérieur ou si les accusations sont particulièrement graves. Si les conclusions appuient des accusations de harcèlement sexuel et / ou autre, des mesures disciplinaires contre l'harceleur présumé auront lieu et pourront inclure un congé administratif sans solde et un licenciement. Dans les cas où le harcèlement allégué constituerait un crime au regard de la législation nationale, il devrait être signalé aux autorités.

La direction doit prendre des mesures correctives rapides et appropriées. En règle générale, la mesure corrective appropriée dépend de divers facteurs, notamment la gravité et la fréquence des comportements de harcèlement, l'impact du personnel alléguant le harcèlement et les antécédents de l'harceleur.

En aucun cas, les mesures correctives ne doivent être influencées par les perspectives de la direction sur l'importance de la position de l'harceleur dans l'organisation. De plus, en aucun cas, une personne qui s'est livrée à un harcèlement sexuel entraînant une amende, une réduction du grade ou un report de l'augmentation annuelle ne doit être récompensée par des fonds discrétionnaires (par exemple, des récompenses de performance uniques et / ou des primes de rétention). Toutes les décisions du personnel doivent être fondées sur la protection du personnel alléguant du harcèlement et d'autres victimes potentielles.

Aucune mesure ne devrait être prise contre un membre du personnel ou un ancien membre du personnel qui rapporterait de bonne foi des informations sur une faute présumée qui s'avéreraient par la suite non fondées. Aucune mesure ne peut être prise contre le personnel ou d'autres personnes en représailles pour avoir signalé des allégations d'inconduite ou divulgué des informations ou coopéré d'une autre manière à une enquête. Cependant, dans les rares cas où il est constaté qu'un signalement a été fait de manière erronée et avec une intention malveillante, le déclarant peut faire l'objet de mesures disciplinaires.

Si un membre du personnel n'est pas satisfait de la réponse de la direction à sa plainte, il peut contacter le médiateur de la MCA ou invoquer les procédures de réclamation formelles énoncées dans le manuel des ressources humaines du MCA.

#### **g. Abus de Pouvoir**

L'abus de pouvoir peut se produire à la fois avec des parties prenantes externes et en interne parmi le personnel de la MCA, et les effets peuvent nuire au moral et aux relations de travail. L'abus de pouvoir peut également être un facteur de harcèlement sexuel et ne sera pas toléré.

L'abus de pouvoir peut prendre diverses formes. Les exemples incluent: les comportements d'intimidation ou de harcèlement; demander au personnel de faire des faveurs personnelles ou des courses; faire pression sur un membre du personnel pour déformer les faits ou enfreindre les règles; interférer avec la capacité d'un collègue à travailler efficacement (par exemple, en empêchant l'accès à l'information ou aux ressources); utiliser du papier à en-tête MCA pour attirer l'attention sur une demande personnelle; ou rejeter les préoccupations de la communauté sur un projet sans considération.

L'abus de pouvoir peut prendre diverses formes. Les exemples comprennent: le comportement d'intimidation ou de harcèlement; demander au personnel de faire des faveurs personnelles; faire pression sur un membre du personnel pour fausser les faits ou les règles de rupture; interférer avec la capacité d'un collègue de travailler efficacement (par exemple en empêchant l'accès à l'information ou aux ressources); l'utilisation du papier à en-tête du MCA pour attirer l'attention sur une demande personnelle; ou rejeter les préoccupations de la communauté sur un projet sans prise en considération.

#### **h. Représailles**

La rétorsion est une menace ou une rétribution contre un membre du personnel qui soulève des préoccupations, revendique ou aide à fournir des informations sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir ou les actes illégaux potentiels ou des actes potentiels de fraude ou de corruption. Des exemples de représailles peuvent inclure, sans toutefois s'y limiter, menacer le non-renouvellement d'un contrat ; un indice de performance négatif non fondé ; réaffectation forcée ou rétrogradation, harcèlement continu sous quelque forme que ce soit ; traitement discriminatoire ; ou l'isolement. Les représailles de quelque nature que ce soit sont inacceptables et le MCA traitera les représailles aussi sérieusement que la préoccupation ou la réclamation sous-jacente.

## **10.2 Politique et procédures de grief et de l'Ombudsman**

Dans tout lieu de travail, des griefs peuvent survenir en raison de malentendus, d'une mauvaise communication, d'injustices perçues, de questions ou de problèmes non résolus. De bonnes relations de travail doivent être encouragées et les objectifs de l'organisation doivent être accomplis grâce à une communication efficace.

Parfois, une communication efficace ne suffit pas. L'approche de résolution des griefs du MCA repose sur le principe de l'accessibilité et de l'équité qui encourage le personnel à résoudre de manière informelle les conflits. Les procédures informelles (Ombudsman) et formelles (Grief) décrites ci-dessous permettent de tenir compte équitablement d'un désaccord entre deux parties et de permettre de résoudre les différends de manière opportune et constructive. Chaque grief doit être traité sérieusement et tous les griefs doivent être résolus.

### **10.2.1 Définitions**

**CHARGE DE LA PREUVE** : Un membre du personnel qui dépose un grief formel doit prouver la charge de la preuve. Si le plaignant est incapable de le prouver, cela sera en faveur de l'intimé.

**CONFIDENTIALITE** : Dans la mesure du possible, une confidentialité stricte sera maintenue par toutes les parties concernant toutes les questions liées à un grief, qu'elles soient informelles ou formelles. Cependant, le grief et le Managers ou superviseurs immédiat de l'intimé seront avisés du grief. Les membres du Comité d'audition des griefs ne discuteront pas des griefs en dehors des réunions et ne se livreront pas à des conversations secondaires avec des personnes qui ne font pas partie du Comité. Cependant, la confidentialité (autrement que concernant l'identité du grief) ne doit pas être maintenue si le grief est jugé faux et, en particulier, si la diffusion est nécessaire pour protéger la réputation de ceux qui sont faussement accusés. Faire connaître le fait que le grief a été jugé faux ou non prouvé n'est pas une représaille contre le plaignant. La protection de la confidentialité n'empêche pas non plus la divulgation des informations nécessaires pour remédier aux actions qui ont entraîné un grief.

**PROCÉDURES INFORMELLES DE GRIEFS** : Les procédures formelles sont décrites à l'annexe XIII.

**GRIEF** : Un grief est une plainte d'un individu fondée sur des faits précis selon laquelle il y a eu une mauvaise interprétation, un malentendu, une mauvaise communication, une mauvaise application ou une application

discriminatoire d'une politique ou une injustice perçue. Un grief peut résulter d'une série de problèmes, y compris :

- Une décision administrative sur un avantage personnel, ou une condition d'emploi
- Une évaluation de la performance
- Relations de travail et environnement
- Égalité des chances et discrimination
- L'intimidation et le harcèlement, y compris le harcèlement sexuel
- Impact individuel du changement organisationnel
- Santé et sécurité

Un grief ne peut être déposé contre une décision sur un niveau de recrutement ou une note d'évaluation.

**COORDINATEUR DES GRIEFS** : Le Coordonnateur des griefs est le membre désigné du personnel des ressources humaines auquel un grief doit être soumis. Le Coordonnateur est responsable de la résolution rapide et équitable d'un grief, du maintien des dossiers de règlement des griefs, y compris les procès-verbaux des réunions liées à un grief et des rapports des Comités d'audition de grief.

**PLAIGNANT** : Le plaignant est le membre du personnel qui dépose un grief.

**COMITE D'AUDITION** : Le Comité d'audition est décrit à la section 10.2.4 ci-dessous.

**PROCEDURES INFORMELLES DE GRIEFS** : Les procédures informelles sont décrites dans les termes de référence du (des) médiateur (s) à l'annexe XIV.

**SUPERVISEUR/CADRE** : désigne la personne dont le superviseur relève

**OMBUDSMAN** : Le système de médiateur est une procédure informelle de règlement des griefs. L'Ombudsman peut examiner les conflits de toute nature découlant de l'emploi avec MCA. Les personnes peuvent contacter l'Ombudsman à tout moment pour obtenir de l'aide sur tout problème lié au travail où une perspective en dehors des chaînes formelles serait utile. L'objectif de cette procédure informelle de grief est celui de la conciliation en cherchant des solutions mutuellement acceptables par des moyens informels. Le rôle de l'Ombudsman est d'aider les parties à rechercher un règlement satisfaisant des problèmes et à ne pas déterminer qui a tort et qui a raison. À cette fin, l'Ombudsman restera neutre.<sup>15</sup>

**INTIME** : L'intimé est le membre du personnel contre lequel un grief est déposé.

**MEMBRES DU PERSONNEL** : Toutes les personnes qui ont signé un contrat de travail avec le MCA.

**SUPERVISEUR** : désigne la personne dont le membre du personnel ou plaignant relève directement.

---

<sup>15</sup> Termes de référence de l'Ombudsman, Annexe XIV.

### 10.2.2 Applicabilité

Tous les membres du personnel du MCA sont soumis au mécanisme de règlement des griefs dans la mesure permise par la législation nationale du travail. Tous les membres du personnel et les managers du MCA sont responsables du respect du mécanisme de règlement des griefs.

Le MCA peut également recevoir des griefs de la part de parties externes signalant des cas de harcèlement sexuel, de corruption ou d'autres problèmes pouvant survenir par rapport au Compact. Les griefs externes seront gérés de manière similaire à ceux reçus en interne.

Les mécanismes de règlement des griefs ne s'appliquent pas en cas de faute professionnelle, comme la violation d'un contrat, les mauvaises performances, l'absentéisme excessif, les activités illégales, la violation des politiques, des règles et des règlements du MCA et d'autres cas connexes.

Le droit de soulever un grief cesse à la fin ou à la démission du service du MCA, à moins que le grief n'ait été déposé avant la cessation d'emploi du MCA.

### 10.2.3 Principes

Le mécanisme de règlement des griefs vise à résoudre les plaintes ou les différends qui ne peuvent être résolus dans le processus normal de discussion raisonnée. Ils décrivent comment un membre du personnel peut soulever un grief, procéder et le régler sachant que tous les efforts seront faits pour obtenir un résultat mutuellement satisfaisant. Les personnes qui tentent de résoudre les différends devraient demander l'aide appropriée de leur superviseur, de l'ombudsman, du Coordonnateur des griefs ou de toute autre personne choisie par les parties concernées. Le mécanisme de règlement des griefs vise à garantir que :

- Tout le personnel est traité équitablement et raisonnablement
- Tous les cas sont traités uniformément par la direction du MCA
- Tous les individus et les circonstances sont traités intelligemment
- L'objectivité est maintenue en tout temps
- La confidentialité est maintenue en tout temps.

Un grief doit être présenté à l'individu approprié dans le calendrier tel qu'indiqué à chaque étape de ce mécanisme de règlement des griefs. Un grief présenté dans le cadre des procédures formelles doit être écrit et doit contenir les renseignements prescrits ou le grief ne sera pas pris en considération. Les procédures formelles ne seront activées qu'après un effort visant à résoudre un problème par le biais de procédures informelles et lorsque les discussions entre les parties au désaccord ont été épuisées et les problèmes restés non résolus.

Sauf en cas de comportement présumé qui, s'il est vrai, constituerait une base pour des procédures disciplinaires ou des accusations criminelles, le personnel du MCA doit tenter de régler un grief en utilisant des procédures informelles, qui devraient se produire de bonne foi, avant qu'un grief formel ne soit déposé. Le personnel du MCA à tous les niveaux a la responsabilité fondamentale de résoudre les conflits internes en prenant des mesures appropriées, rapides et équitables.

Le MCA se réserve le droit de prendre une décision définitive sur toute question relative à une action disciplinaire ou à une résiliation de contrat, sous réserve des exigences procédurales qui doivent être suivies selon les lois nationales du travail, selon le cas. Le MCA se réserve le droit de restreindre l'utilisation de la

politique de règlement des griefs dans toute circonstance où il apparaît que la politique sur les griefs est utilisée pour harceler le personnel.

Dans le mécanisme ou les procédures de grief du MCA, rien n'empêche la direction du MCA d'instituer une mission d'examen, de lancer des procédures disciplinaires ou de faire rapport d'allégations à des autorités nationales appropriées, s'il croit qu'une violation grave de ses normes ou de ses politiques ou de son droit national eu lieu.

Une décision du Comité d'audition des griefs est définitive, sous réserve de l'examen par le DG et le grief sera considéré comme réglé sur la base de sa décision et ne fera plus l'objet d'un appel ou d'une contrepartie supplémentaire. Au cours du traitement d'un grief, un membre du personnel est en service comme d'habitude. La suspension des droits peut être considérée à la seule discrétion du DG.

Si une étape de règlement des griefs doit être programmée en dehors des heures normales de travail ou doit se poursuivre au-delà des heures normales de travail, le temps additionnel ne sera pas pris en compte dans le calcul des heures supplémentaires et le congé compensatoire en remplacement des heures supplémentaires ne sera pas accordé.

Les dossiers d'une procédure officielle de règlement des griefs doivent être conservés, détaillant la nature du grief soulevé, la réponse au grief, les mesures prises et la raison de cette action. Ces enregistrements seront conservés conformément à la Politique de confidentialité du MCA qui exige la confidentialité des informations personnelles. Chaque année, la MCA rendra compte des griefs au MCC sur une base sommaire, y compris le nombre de griefs déposés, le type de grief et leurs résultats. Cela favorisera la cohérence et la responsabilité du MCA et aidera le MCC à identifier les tendances ou les problèmes. La publication de certaines données aux particuliers peut être faite sur demande écrite avec l'approbation du CEO uniquement.

Avant de poursuivre un grief, des conseils peuvent être demandés à l'Ombudsman ou au Coordonnateur des griefs sur tout aspect de la Politique sur les griefs. Ils seront disponibles pour discuter des solutions alternatives où l'on estime que la plainte peut être résolue de manière plus efficace.

Le plaignant peut retirer un grief informel de sa propre volonté. Le plaignant peut soumettre une demande écrite pour retirer un grief formel à tout moment et le DG examinera la demande et décidera de l'approuver ou non. Une demande de retrait doit être approuvée si les deux parties à l'action acceptent de mettre fin à la procédure. Si la demande de retrait est approuvée, le Coordonnateur des griefs avisera les parties principales concernées, le dossier sera fermé et conservé auprès du Coordonnateur des griefs pour référence ultérieure si nécessaire. Si la demande de retrait est refusée, le grief continuera à être traité jusqu'à une conclusion.

Il n'y aura pas de représailles pour l'utilisation des procédures de règlement des griefs ou pour tenter de résoudre un grief éventuel. C'est une violation de cette politique de déposer un grief infondé à des fins malveillantes. Le rapport de la formation d'instruction indiquera s'il y a eu une base raisonnable pour les allégations. Si le Comité d'audition détermine que le grief était fondé sur des allégations non fondées ou que le témoignage de toute personne était motivé par une malveillance, cette constatation sera communiquée au DG. Dans ces cas, le Coordonnateur des griefs informera les personnes impliquées dans une telle constatation, après consultation de la haute direction. De tels résultats peuvent entraîner une action disciplinaire contre le plaignant. Le Comité d'audition examinera et proposera au DG les mesures disciplinaires jugées appropriées en fonction de la gravité de l'infraction.

#### 10.2.4 Comité d'audition des griefs

Le Comité d'audition des griefs se compose des membres suivants :

- Manager ou Responsable immédiat du plaignant ;
- Manager ou Responsable immédiat de l'intimé ;
- Trois membres du Comité permanent d'audition du MCA décrits à la section 10.3.5.;
- Aucune personne qui peut être appelée comme témoin par le Comité ou qui s'intéresse à la question ne peut servir de membre du Comité.
- Les parties impliquées dans le grief ne peuvent pas siéger au Comité d'audition.

La liste des membres du Comité sera approuvée par le DG. Le président sera choisi par le Comité. Dans chaque panel, il y aura cinq (5) personnes au total.

Dans le cas où les membres nommés ne peuvent pas servir, les autres membres du Comité proposeront au DG d'examiner et d'approuver les autres personnes qu'ils jugent appropriées et qui ont travaillé avec le plaignant et l'intimé.

Le DG se réserve le droit de modifier un membre du panel s'il estime qu'un membre du Comité ne convient pas à leur rôle. Cependant, le changement sera discuté et approuvé avec les autres membres du Comité.

Les ressources humaines seront responsables des procès-verbaux des réunions de tous les groupes d'audition de griefs. Les questions discutées, les mesures prises et les décisions prises doivent être enregistrées.

Les rôles et les responsabilités du Comité d'audition des griefs sont d'examiner la documentation relative au grief et d'entendre les témoignages du plaignant, de l'intimé et des témoins présentés par les deux parties. Sur la base des preuves présentées, le Comité déterminera les problèmes présentés. La détermination du Comité sera atteinte par consensus ou par vote majoritaire lorsqu'un consensus ne peut être atteint. Le plaignant, les intimés, les témoins, le Coordonnateur des griefs et le DG seront informés de la décision.

### **10.2.5 Procédures de règlement des Griefs**

Les procédures de règlement des griefs figurent à l'annexe XIII.

## **10.3 Normes de discipline**

### **10.3.1 Normes de conduite attendues des membres du personnel du MCA**

Les membres du personnel doivent en tout temps respecter les valeurs du MCA et les normes de conduite. Ils doivent respecter les normes les plus élevées en matière d'efficacité, de compétence et d'intégrité. Le concept d'intégrité comprend tous les aspects du comportement d'un membre du personnel, y compris des qualités telles que l'honnêteté, la véracité, l'impartialité et l'incorruptibilité. L'intégrité est la plus importante parmi les valeurs fondamentales de l'organisation, ainsi que le professionnalisme et le respect de la diversité.

Les membres du personnel doivent se conformer au code d'éthique et aux normes de conduite de la MCA. Chaque membre du personnel accuse réception d'une copie du code lors de l'entrée en service et une fois par an, et l'organisation fournira une orientation régulière et d'autres possibilités d'apprentissage sur

l'éthique. Le code sera facilement accessible sur le site Web du MCA. Que le membre du personnel ait ou non reçu une copie papier du Code ou ait eu une formation sur son contenu, il sera tenu responsable de la compréhension de son contenu et de l'adaptation de ses règles à ses normes. Les membres du personnel doivent également se conformer à la Politique du MCC sur la prévention, la détection et la correction de la fraude et de la corruption dans les opérations du MCC (« Politique AFC de MCC »), qui est disponible sur le site Web de MCC ([www.mcc.gov](http://www.mcc.gov)).

### 10.3.2 Normes de gestion

En plus de se conformer aux normes de conduite ci-dessus, les superviseur/cadres doivent :

- Créer et maintenir un environnement de travail harmonieux, sans intimidation, hostilité, infraction et de toute forme de harcèlement au travail ou de harcèlement sexuel, abus de pouvoir et chercher la résolution informelle des conflits interpersonnels sur le lieu de travail ;
- Communiquer à tout le personnel les principes énoncés dans le présent manuel des ressources humaines protégeant les droits des membres du personnel, tels que le Code d'éthique et les normes de conduite ; la politique sur la diversité, les griefs, le harcèlement au travail et le harcèlement sexuel ; l'Ombudsman ; la confidentialité et la vie privée ; et les normes dans le lieu de travail, ainsi que les procédures disciplinaires actuelles ;
- Veiller à ce que les managers eux-mêmes ne commettent aucun acte répréhensible et ne créent pas un environnement de travail intimidant, dépréciateur ou harcelant ou démontrent une partialité, une injustice ou un favoritisme ;
- Signaler les allégations d'actes répréhensibles au responsable des ressources humaines dès qu'ils sont au courant de ces allégations ;
- S'assurer que toutes les discussions, les communications et les actions sont traitées avec une extrême sensibilité et une extrême confidentialité ; et
- S'assurer qu'aucun membre du personnel n'est réprimé.

Comme le MCA s'engage à fournir un environnement de travail harmonieux sans harcèlement, intimidation et favoritisme, on s'attend à ce que ses managers fassent preuve de comportements exemplaires dans leur supervision des autres. Bien que les problèmes de style de gestion ne constituent pas une faute justifiant une action disciplinaire, il incombe à la Direction de surveiller les managers et superviseur jugés déficients dans leur traitement ou leur supervision, et de prendre les mesures appropriées. En particulier, la Direction devrait :

- Prendre des mesures pour former les managers dans la gestion du personnel ;
- Souligner les problèmes de gestion dans chaque évaluation annuelle du rendement d'un superviseur ou d'un manager ;
- Le cas échéant, émettre des lettres de réprimande ou prendre d'autres mesures non disciplinaires ;
- Prendre d'autres mesures, le cas échéant.

La Direction sera tenue responsable de son incapacité à prendre les mesures appropriées à l'égard des superviseur/managers dont la gestion des autres est jugée insatisfaisante.

### 10.3.3 Mauvaise conduite

L'incapacité d'un membre du personnel à se conformer à ses obligations ou à respecter les normes de conduite attendues par le MCA en vertu du Code de conduite ou d'autres politiques pertinentes sera considérée comme une « faute professionnelle ». Un tel échec pourrait être intentionnel ou délibéré ou pourrait résulter de l'échec aggravé qu'une personne raisonnable aurait exercée à l'égard d'un risque raisonnablement prévisible (négligence grave) ou de la non-considération d'un risque susceptible de nuire (imprudence). La mauvaise conduite peut inclure, mais sans s'y limiter, les catégories suivantes, qu'elles soient délibérées, imprudentes ou gravement négligentes :

- Actes ou omissions en conflit avec les obligations générales des membres du personnel énoncées dans les politiques du MCA, selon le cas ; Non-respect des normes de conduite énoncées dans le code de conduite ;
- Les actes illégaux (par exemple, le vol, la fraude, la contrebande, la possession ou la vente de substances ou d'objets illégaux, etc.) ou des violations de la politique AFC du MCC partout où elles se produisent étant le membre du personnel en service ou non au moment de la faute ;
- Assaut, harcèlement dans le lieu de travail, y compris le harcèlement sexuel, ou menaces pour d'autres membres du personnel ou des tiers ;
- Abus de pouvoir, ou représailles ;
- Fausse déclaration, contrefaçon ou fausse certification, telles que, sans s'y limiter, dans le cadre d'une demande ou d'une prestation officielle, y compris l'absence de dénonciation d'un élément relatif à cette demande ou prestation ;
- Utilisation abusive ou mauvaise manipulation de biens, d'actifs, d'équipements ou de fichiers officiels, y compris des fichiers ou des données électroniques ;
- Action ou omission pour éviter ou diverger des règles et procédures financières, y compris l'utilisation inappropriée des pouvoirs d'autorisation, d'approbation, d'engagement ou de vérification ;
- Manipulation des obligations contractuelles et relations avec des tiers entraînant la perte de biens ou d'actifs, ou générant des pertes pour l'organisation ;
- Défaut de divulguer un intérêt ou une relation avec un tiers qui pourrait bénéficier d'une décision dans laquelle participe le membre du personnel ;
- Favoritisme dans l'attribution d'un contrat à un tiers ;
- Violation des obligations fiduciaires vis-à-vis de l'organisation ;
- Abus de position officielle, abus de pouvoir ; violation de la confidentialité ;
- Acceptation de fonds d'un collègue ou d'un tiers en contrepartie d'une faveur ou d'un avantage ;
- Défaut de divulguer rapidement la réception des dons, de la rémunération ou d'autres avantages reçus d'une source externe par le membre du personnel dans le cadre de ses fonctions officielles ;
- Représailles contre un plaignant ou un participant à un examen ;
- Faire de fausses accusations et diffuser de fausses rumeurs ;
- Utilisation directe ou indirecte ou tentative d'utiliser l'autorité ou l'influence du poste du membre du personnel dans le but d'empêcher un individu de signaler des allégations d'actes répréhensibles ou de coopérer avec une vérification ou un examen ;
- Encourager, dissimuler ou conspirer dans l'une des actions susmentionnées, y compris tout acte ou omission qui compromet l'organisation.

La performance au travail jugée insatisfaisante, lorsqu'elle ne relève pas de négligence grave ou d'imprudence, ne constitue pas une faute professionnelle et ne relève donc pas des règles présentes. Les problèmes liés à la performance doivent être abordés dans le système d'évaluation de la performance.



### 10.3.4 Signaler des actes répréhensibles

En cas de suspicion de fraude ou de corruption, et toute allégation de fraude ou de corruption, le personnel du MCA doit les signaler soit :

- a. à l'équipe de lutte contre la fraude et la corruption (AFC) de MCC (Hotline@mcc.gov) qui, avec le Bureau de l'inspecteur général (OIG), décidera sur le partage d'informations avec le personnel du MCC, le personnel du MCA et / ou les autorités locales ou
- b. directement sur le site web de l'OIG (<https://oig.usaid.gov/content/mcc-hotline-report-fraud-or-corruption>).

Les membres du personnel peuvent signaler des allégations d'autres actes répréhensibles au responsable des ressources humaines ou à leur superviseur immédiat ou à un manager approprié au sein du MCA. Le superviseur du membre du personnel doit signaler la question au responsable des ressources humaines. Dans le cas où un membre du personnel signale des actes répréhensibles, il peut le faire de manière anonyme en envoyant un courriel au responsable des ressources humaines.

Les dénonciations anonymes sont encouragées dans le cas où le membre du personnel craint des représailles après avoir signalé des actes répréhensibles ou avoir coopéré dans un processus d'examen, ou les actes répréhensibles concernent le harcèlement dans le lieu de travail et les abus de pouvoir. Toutes les dénonciations anonymes faites aux ressources humaines seront traitées avec la plus grande confidentialité.

Dans le cas où le membre du personnel croit qu'il y a un conflit d'intérêts de la part de la personne à qui les actes répréhensibles doivent être signalés, il peut signaler les allégations au prochain niveau supérieur d'autorité.

Sauf lorsqu'une dénonciation est faite anonymement, la personne qui présente la dénonciation recevra un accusé de réception du bureau auquel la dénonciation a été signalée.

### 10.3.5 Comité pour la recherche d'informations, les griefs, les auditions disciplinaires et les appels

Chaque année le DG doit approuver une liste des membres du personnel qualifiés afin de constituer des Comités d'audition de grief, afin de trouver des faits dans les griefs formels et les affaires disciplinaires, et constituer des Comités pour les auditions disciplinaires et les appels. Le Comité d'audition du MCA est composé de sept (7) membres. Chaque année, l'Association du personnel et la direction, par l'entremise du responsable des ressources humaines, développent conjointement une liste de candidats et le DG sélectionne sept (7) membres. Le DG nomme un des membres en tant que président du Comité d'audition. Le DG doit être guidé dans la sélection des membres par des critères d'intégrité, de jugement et de composition équilibrée, en assurant spécifiquement que le Comité soit diversifié en grade, fonction professionnelle, origine ethnique et genre. Au moins un tiers des membres doivent continuer d'une année sur l'autre.

Les membres sélectionnés par le DG :

- Doivent entreprendre des recherches des faits dans des cas disciplinaires,
- Deviendront les trois membres sur les cinq groupes membres formant le Comité d'audition des griefs.
- 

Pour éviter les conflits d'intérêts perçus ou réels, aucun membre du Comité ayant traité une affaire ou une question connexe en tant que membre du groupe de règlement des griefs, un examinateur, un membre du

Comité d'audition ou un membre du panel d'appel, ne peut prendre part à un grief ou un autre cas disciplinaire à tout autre titre.

#### **10.4 Procédures pour les enquêtes disciplinaires, les auditions et les appels**

Les procédures disciplinaires sont indiquées dans l'annexe XV.

## 11 Formation et développement

Les employés ont besoin d'un certain niveau de formation supplémentaire, que ce soit parce qu'ils sont nouveaux dans une organisation ou en raison de caractéristiques organisationnelles. Dans de nombreuses organisations, la formation initiale lors de l'entrée en fonction est obligatoire et les apprentissages et formations complémentaires peuvent varier en fonction des besoins de l'organisation. L'annexe VII (C) décrit un programme de plan d'intégration lors de l'entrée en fonction et d'orientation que toutes les MCAs adapteront et appliqueront.

La valeur de l'emploi du MCA est très alignée sur le modèle ci-dessus. En raison des caractéristiques particulières des MCAs, (emploi de courte durée et raisons de convenance) les formations dans le cadre du MCA seront donc ciblées sur les besoins du court terme et liées aux besoins du poste, contrairement aux formations liées au développement de carrière.

Les possibilités de formation et de perfectionnement offertes au personnel du MCA se limitent à la formation requise pour atteindre les objectifs du Compact plutôt qu'à la formation générale principalement destinée à des fins de développement de carrière. Cette approche signifiera que les plans de formation et de développement de chaque MCA doivent se concentrer sur la formation nécessaire pour comprendre et être en mesure de mettre en œuvre les procédures et pratiques internes du MCC-MCA et la formation nécessaire pour garantir la capacité d'atteindre les objectifs du Compact. Des sessions de formation directement liées aux objectifs du Compact et directement liées à la fonction de l'employé peuvent être autorisées en tant que coûts liés au Compact pour un nombre raisonnable de membres du personnel du MCA ; pour que ces sessions de formation soient couvertes par un financement compact, les MCA doivent obtenir l'approbation écrite préalable du MCC.

Le processus de planification et d'approbation de la formation dans ce contexte peut nécessiter l'élaboration d'un plan de formation périodique du MCA en consultation avec le MCC. L'élaboration d'un plan de formation MCA périodique permet à la direction du MCA d'identifier stratégiquement les besoins et les solutions de formation à l'avance, et permet au MCC de donner des conseils sur la disponibilité des ressources de formation existantes et de déterminer par un « non-objection » du MCC si le plan de formation global est raisonnable tel que défini par les principes de coût du MCC (*MCC Cost Principles for Government Affiliates*) pour les affiliés gouvernementaux.

## 12 ANNEXE I : CODE D'ETHIQUE ET DE NORMES DE CONDUITE

### 12.1 Principes et objectifs

Le Code d'éthique et les normes de conduite (le « Code ») dans ce Manuel des ressources humaines est adopté pour veiller principalement à ce que tous les membres du personnel du MCA connaissent pleinement les attentes et les politiques du MCA concernant les pratiques et les normes de conduite éthiques et sont donc capables de se conduire en conséquence. Un tel code ne peut aborder chacun des nombreux problèmes éthiques et juridiques rencontrés dans les situations quotidiennes. Au contraire, le présent Code a pour but de servir à la fois de règles administratives fondamentales et de principes directeurs, et de renforcer le fait que le MCA s'engage à se conformer à l'esprit et à la lettre de toutes les lois, règlements et politiques pertinents pour soutenir et respecter les droits fondamentaux de l'homme ; et de veiller à ce qu'il fonctionne et exerce son administration selon les normes éthiques les plus élevées.

Ce code incorpore dans ce manuel de ressources humaines, le code du MCC, la politique de conflit d'intérêts du MCA (COI), la politique de MCC sur la prévention, la détection et la correction de la fraude et de la corruption dans les opérations du MCC, et la « politique AFC du MCC ». Chaque Politique s'applique de manière indépendante et dans le cadre du Code de conduite du MCA comme prévu dans chaque Politique. Une copie de chaque Politique est incluse à [Annexe xx]. Chaque MCA doit finaliser et adopter chaque Politique par l'entremise de son Conseil d'administration, chaque membre du personnel doit être formé à chaque politique, et chaque membre du personnel, dans le cadre de la prise de fonction, doit reconnaître par écrit la réception et la compréhension de chaque politique. Dans le cas d'une incohérence entre l'une ou l'autre de ces politiques et ce code, la politique pertinente contrôlera. Les définitions dans ces deux politiques sont valables dans ce code.

Tous les membres du personnel et les responsables du MCA doivent fournir annuellement au responsable de conformité de la MCA (ou à l'individu désigné avec les responsabilités de ce poste) une déclaration écrite conformément au présent Code indiquant qu'ils ont lu et compris le Code, que leur comportement est conforme au Code, et qu'ils ne connaissent aucune violation du Code, sauf comme spécifié dans leur déclaration. Les violations du Code ne sont pas tolérées et peuvent entraîner des mesures disciplinaires immédiates, y compris la cessation d'emploi.

Le responsable de conformité du MCA est responsable de :

- Surveiller et d'assurer la bonne mise en œuvre du Code ;
- Recevoir un avis, des allégations des violations présumées de ce Code ; et
- Surveiller les allégations et la réponse aux questions du personnel ou des responsables concernant l'interprétation ou l'applicabilité de ce Code.

Le présent Code s'applique à tous les membres du Conseil d'administration, managers, cadres de direction, membre du personnel, responsables et représentant du MCA (« Représentants du MCA »). Le MCA publiera une copie de ce Code sur son site Web et s'efforcera de faire en sorte que les personnes ou les parties avec lesquelles le MCA fonctionne ou interagissent connaissent ce Code et ne violent pas ce Code.

### 12.2 Normes de Conduite

#### 12.2.1 Comportement approprié

Les représentants du MCA devraient agir conformément au présent Code dans leurs actions internes et externes et leurs relations commerciales, afin d'éviter les irrégularités et les circonstances qui entrent en conflit

avec les politiques du MCA, en particulier celles liées au présent Code. Ainsi, ils doivent se conduire en tout temps selon les plus hautes normes d'efficacité, de compétence et d'intégrité. Les représentants du MCA devraient s'efforcer d'éviter même l'apparence d'irrégularité dans l'exercice de leurs fonctions.

### 12.2.2 Lutte contre la fraude et la corruption

La politique AFC du MCC s'applique à tous les représentants du MCA, ainsi qu'à toutes les personnes et entités agissant au nom du MCA. Conformément à la Politique AFC du MCC, le MCA interdit au personnel ou à toute personne agissant en son nom d'offrir, de donner, de solliciter, d'accepter ou de recevoir un pot-de-vin, ainsi que les autres pratiques frauduleuses ou corrompues fournies comme exemples ci-dessous. Les représentants du MCA et les responsables d'exécution doivent se conformer à toutes les lois nationales et locales anti-corruption - par exemple, les lois nationales qui interdisent de faire, d'offrir ou de promettre un paiement ou quelque chose de valeur (directement ou indirectement) à un fonctionnaire du gouvernement lorsque le paiement est destiné à influencer un acte officiel ou une décision d'attribuer ou de conserver des affaires.

### 12.2.3 Politiques de tolérance zéro

Le MCA a une tolérance zéro pour la corruption ou d'autres comportements illégaux ou non éthiques de la part de tout représentant du MCA ou de fournisseurs. Le respect de toutes les lois applicables, ainsi que des politiques et des procédures du MCA (y compris le code, la politique de conflits d'intérêts du MCA et la politique AFC du MCC) est nécessaire même si cette conformité est incompatible avec la pratique locale. Tout représentant du MCA qui viole tout aspect du Code devient immédiatement assujéti à des mesures disciplinaires, y compris la cessation d'emploi ou la résiliation du contrat.

### 12.2.4 Obligation de communiquer

Toute préoccupation ou allégation de fraude ou de corruption potentielles doit être communiqué soit :

- a. à l'équipe de lutte contre la fraude et la corruption (AFC) de MCC (Hotline@mcc.gov) qui, avec le Bureau de l'inspecteur général (OIG), décidera du partage d'informations avec le personnel du MCC, le personnel du MCA et / ou les autorités locales ou
- b. directement sur le site web de l'OIG (<https://oig.usaid.gov/content/mcc-hotline-report-fraud-or-corruption>).

Ni le MCA ni aucun de ses responsables ou membres du personnel ne doit prendre de mesures de rétorsion contre un membre du personnel ou un responsable pour la dénonciation de faute professionnelle ou actes illégaux, de violations éthiques ou de violations du présent Code au bureau de conformité ou DG du MCA, MCC ou OIG.

### 12.2.5 Interdiction des paiements, des cadeaux ou du divertissement pour les fonctionnaires du secteur public

Les représentants du MCA sont interdits **d'offrir ou de donner**, directement ou indirectement, de l'argent, des cadeaux, des avantages, des pourboires ou des divertissements à :

- Tout fonctionnaire ou employé actuel d'un organisme gouvernemental ou intergouvernemental (y compris les gouvernements nationaux et locaux, le gouvernement des États-Unis et d'autres organisations bilatérales, multilatérales ou internationales) avec

lesquelles la MCA exerce ses activités, a fait affaire ou cherche à faire des affaires, ou à tout membre de la famille immédiate ou des personnes ou entités associées à un tel fonctionnaire ou employé ; où

- Tout fonctionnaire ou employé actuel d'un organisme gouvernemental (y compris les États-Unis et d'autres organisations bilatérales, multilatérales ou internationales), candidat à un poste public, parti politique ou fonctionnaire du parti afin d'obtenir un avantage.

### 12.2.6 Offres de cadeaux et divertissements

Les représentants du MCA sont interdits de solliciter ou d'accepter de l'argent, des cadeaux, des services personnels, des pourboires, des divertissements ou d'autres avantages de la part de contractuels, de fournisseurs, de sous-traitants, de consultants, d'agents ou d'autres personnes avec lesquelles la MCA fait des affaires ou a déjà fait des affaires, au-dessus d'un montant «de minimum» équivalent à 20 dollars américains («USD») en une seule occasion, avec un montant cumulé maximum de plus de 50 USD au cours d'une période de douze mois. Les cadeaux reçus doivent être signalés au responsable de la conformité du MCA. Tous les cadeaux reçus qui sont inacceptables en vertu de ce code doivent être retournés.

Comme indiqué ci-dessus, les représentants du MCA devraient se conduire en tout temps selon les plus hauts standards d'efficacité, de compétence et d'intégrité. Chaque représentant du MCA devrait promouvoir la confiance du public selon laquelle cette responsabilité est respectée. Pour cette raison, les employés devraient envisager de refuser des cadeaux autrement autorisés s'ils croient qu'une personne raisonnable ayant connaissance des faits pertinents remettrait en question l'intégrité ou l'impartialité de l'employé en raison de l'acceptation du don.

### 12.2.7 Interdiction des pots-de-vin et autres

Les représentants du MCA sont interdits, directement ou indirectement, de solliciter ou d'accepter des rabais pour eux-mêmes, des pots-de-vin ou toute forme de paiement « sous la table ». Cela comprend non seulement les paiements en espèces, mais tout autre service ou article de valeur.

### 12.2.8 Livres et registres de la société

Aucune inscription fausse ou trompeuse ne peut être faite dans les livres, registres ou rapports du MCA pour quelque raison que ce soit. Toutes les transactions doivent être enregistrées sur les livres et registres du MCA et de ses entités associées. Les paiements ne doivent pas être effectués à des fins autres que celles décrites dans les documents qui supportent le paiement.

## 12.3 Activités Extérieures

### 12.3.1 Conduite personnelle

Les représentants du MCA doivent en tout temps se conduire dans leurs activités de manière à ne pas nuire à leurs performances professionnelles ou à impacter négativement sur le MCA.

### 12.3.2 Lien de confiance entre l'employeur et le membre du personnel et emploi extérieur

Avant de s'engager dans un emploi à temps plein ou à temps partiel, un membre du personnel du MCA doit obtenir le consentement écrit du responsable des ressources humaines du MCA et confirmer avec le conseiller juridique en chef du MCA qu'il restera conforme à la Politique de conflit d'intérêts du MCA. Le

personnel du MCA ne peut pas s'engager dans un emploi externe ou négocier un emploi futur avec une entité engagée dans un travail similaire à celui du MCA à tout moment pendant la période de son emploi avec le MCA ou être employé ou chercher un emploi, avec toute société ou autre entité qui a ou cherche une relation d'affaires avec le MCA. Les membres du personnel du MCA doivent cesser tout emploi à l'extérieur auquel le MCA fait objection.

### 12.3.3 Affiliations

Le MCA s'efforce d'être « un bon voisin ». Le MCA soutient la participation du personnel aux activités communautaires et aux organisations professionnelles. S'ils sont poursuivis de manière responsable, ces participations peuvent être bénéfiques pour le membre du personnel, le MCA et la communauté. Toutefois, les représentants du MCA doivent respecter la politique de conflits d'intérêts du MCA. Avant d'être impliqué dans de telles activités, les membres du personnel doivent évaluer soigneusement si ces activités peuvent créer des conflits d'intérêts et, doivent s'abstenir, le cas échéant, d'y participer. Ils doivent consulter le conseiller juridique en chef du MCA si des inquiétudes subsistent.

### 12.3.4 Contributions et activités politiques

Le personnel du MCA et ses responsables d'exécution peuvent participer à des activités politiques, mais uniquement à titre individuel, et non pas de manière à ce qu'ils soient perçus comme agissant au titre du MCA ou dans les locaux de celui-ci. Les représentants du MCA ne sont pas autorisés à contribuer au nom du MCA, et sont interdits d'utiliser des fonds, des installations ou des biens du MCA pour des activités politiques et ne peuvent pas chercher à inciter d'autres représentants du MCA à participer à ces activités politiques. Les représentants du MCA ne peuvent, directement ou indirectement, utiliser leur participation à des activités politiques ou faire des contributions politiques comme moyen d'influencer l'attribution de tout contrat gouvernemental ou d'obtenir un avantage sur un tel contrat.

## 12.4 Conflits d'intérêts

Les membres du personnel et les du MCA doivent se conformer à la politique de conflits d'intérêts du MCA en tout temps

## 12.5 Actes répréhensibles

Tout acte de tout représentant du MCA contraire aux politiques du MCA, en particulier ceux incorporés dans le présent Code, peut mener à des mesures disciplinaires, y compris un licenciement sans préavis. Les violations qui pourraient constituer une cause de licenciement sans préavis comprennent, sans s'y limiter:

- Le vol, l'offre, l'acceptation des offres des pots-de-vin, la fraude et la corruption, les pratiques frauduleuses, la tenue frauduleuse de dossiers, le détournement de fonds, la contrefaçon ou toute autre conduite criminelle, contraire à l'éthique ;
- Toute pratique coercitive, collusoire ou corrompue, toute pratique obstructive ou toute autre pratique interdite ;
- Tout type de harcèlement, de harcèlement sexuel, d'abus de pouvoir ou représailles ;
- Se présenter au travail sous l'influence de l'alcool ou de drogues ;
- Divulguer des informations confidentielles sans autorisation ;
- Insubordination ;

- Fournir des informations fausses ou falsifiées sur tout document du MCA (y compris une candidature au MCA) ;
- Toute mauvaise conduite qui affecte matériellement et négativement le MCA ;
- Toute violation importante ou violation répétée du présent Code.

### 12.5.1 Exceptions

Alors que certaines politiques du MCA doivent être strictement respectées sans aucune exception, dans d'autres cas, des exceptions peuvent être possibles. Par exemple, une situation de conflit d'intérêts mineure peut parfois être résolue simplement par la divulgation du conflit possible à toutes les parties intéressées. Il peut également y avoir des situations dans lesquelles une unité du MCA croit que les circonstances sont telles que l'application stricte des politiques de la MCA n'a pas de sens et interdit une opportunité importante qui est autrement légale et admissible. Tout membre du personnel qui croit qu'une exception à une politique est appropriée doit remettre cette demande par écrit au conseiller juridique en chef de la MCA. Le conseiller juridique en chef doit examiner et étudier le problème. Si le conseiller juridique en chef croit que l'activité demandée devrait être autorisée, le DG doit être informé et le DG déterminera par écrit si la demande est approuvée.

### 12.6 Accusé de réception

Chaque représentant du MCA doit accuser réception du présent code et de la compréhension de son contenu, chaque année en fournissant une déclaration écrite. La déclaration est fournie ci-dessous.

#### **ACCUSE DE RECEPTION**

Le soussigné, \_\_\_\_\_ [Nom], reconnaît avoir reçu un exemplaire du code du MCA.

Je déclare avoir pris connaissance du Code et de l'avoir compris, et accepte d'être lié par les dispositions du Code et d'y adhérer.

Signature: Date:



## 13 ANNEXE II : NORMES D'ÉVALUATION GÉNÉRIQUES ET SPÉCIFIQUE AUX FONCTIONS (FAMILLES D'EMPLOI) DU MCA

### POSTES GÉNÉRIQUES

	Bande A – Base		Bande B – Soutient des opérations		Bande C – Gestion du processus	
Mission	<b>Fournir un soutien mécanique</b>  <i>Fourni des services nécessitant l'utilisation d'équipements mécaniques.</i>	<b>Fournir un soutien mécanique</b>  <i>Exécute des activités séquentielles répétitives requises dans le soutien général du bureau axé sur la maintenance des fichiers d'information.</i>	<b>Traiter les opérations simples</b>  <i>Exécute des opérations séquentielles nécessitant une compréhension simple des règles spécifiques et procédures.</i>	<b>Exécuter une opération complexe</b>  <i>Exécute des opérations en plusieurs étapes nécessitant une compréhension raffinée du sujet appliqué dans un domaine de service spécialisé.</i>	<b>Assurer l'intégrité du processus</b>  <i>Assure une qualité constante dans toute une gamme de prestations englobant de multiples processus ;</i>  <i>Exécute des processus multi-étapes complexes avec des problèmes difficiles liés au contexte et / ou à la portée.</i>	<b>Gérer les processus intégrés</b>  <i>Surveille et intègre les services d'opérations connexes dans une plate-forme de service efficace.</i>
Engagement	<b>Conscient</b>  <i>Répondre aux horaires des clients et aux éléments spécifiques à la situation susceptibles d'affecter la prestation des services.</i>	<b>Échange</b>  <i>Accède et communique les informations simples aux clients de manière opportune et systématique.</i>	<b>Informé</b>  <i>Fourni des informations complètes et explique les exigences de livraison des processus aux clients.</i>	<b>Informé</b>  <i>Fourni des informations et expliquer les exigences d'opération aux clients ;</i>  <i>Résolve les problèmes de clarté des données dans des situations non-standard et / ou potentiellement controversées.</i>	<b>Conseiller</b>  <i>Identifie les problèmes et autres facteurs opérationnels qui ont une incidence sur la livraison systématique des services ;</i>  <i>Conseille sur le possible approches correctives pour soutenir et améliorer la qualité.</i>	<b>Aligner</b>  <i>Identifie les problèmes qui ont une incidence dans la prestation de services systématique, recommander des solutions correctives ;</i>  <i>Anticipe les exigences du client et assure l'alignement des services pour répondre aux besoins des clients.</i>
Prestation	<b>Répétition systématique</b> <i>Réitère les activités avec un haut degré de cohérence conscient du contexte, de la situation et du risque.</i>	<b>Présent</b> <i>Maintient une présence et une attention fiables garantissant la disponibilité pour fournir un service.</i>	<b>Organiser des informations simples</b> <i>Organise et filtre des informations conformes aux normes pour assurer leur précision et leur applicabilité.</i>	<b>Prioriser et sélectionner</b> <i>Identifie les priorités et le travail séquentiel pour parvenir à une livraison systématique et en temps opportun ;</i>  <i>Évalue les demandes de livraison des services et répond aux exigences de livraison non standard.</i>	<b>Maintien des standards</b> <i>Les prestations / services reflètent une qualité constante qui soutient la valeur des prestations / services et les normes de l'organisation.</i>	<b>Maintien de service</b> <i>Les prestations / services sont la fourniture constante d'un service de qualité soutenu par différentes conditions / exigences opérationnelles et environnementales.</i>

Bande D – Fonction / Domaine d'expertise	
Mission	<p><b>Analyser</b></p> <p><i>Applique des modèles conceptuels / cadres politiques au développement / évaluation de nouveaux projets, politiques ou services.</i></p> <p><b>Adapter</b></p> <p><i>Adapte les programmes / politiques pour offrir un portefeuille de projets / services ;</i></p> <p><i>Prend en compte des caractéristiques / aspects spécifiques des besoins du client ou de l'environnement opérationnel pour assurer une conception / livraison optimale des projets.</i></p>
Engagement	<p><b>Collaborer</b></p> <p><i>Contribue substantiellement à l'élaboration du programme et à l'évaluation de la qualité du programme ;</i></p> <p><i>Interagit avec les clients / partenaires pour faciliter l'évaluation des besoins et la fourniture de services répondant aux attentes.</i></p> <p><b>Persuader</b></p> <p><i>Assure la coopération des collègues et clients reflétant l'empathie des perspectives et identifie la reconnaissance des intérêts mutuels et/ou complémentaires.</i></p>
Prestation	<p><b>Gérer le cycle de projet</b></p> <p><i>Le travail d'analyse est effectivement organisé et livré respectant les procédures établis et les ressources disponibles ; bien intégré au travail connexe de ses collègues et aux attentes anticipées des clients.</i></p> <p><b>Adapter le cycle de projet</b></p> <p><i>Organise les prestations pour assurer une livraison optimale grâce à des procédures d'adaptation ;</i></p> <p><i>Gestion financière et d'administration du programme ;</i></p> <p><i>Anticipe / planifie les dimensions opérationnelles, y compris les besoins en ressources uniques qui pourraient affecter la qualité du projet ou la prestation des services.</i></p>

	Bande E - Directeur / Expert - par Fonction / Domaine d'expertise	Bande F - Leadership
Mission	<p><b>Innover</b></p> <p><i>Adopte de nouvelles politiques ou programmes dans un domaine spécifique ;</i></p> <p><i>Développe considérablement la gamme de services ou de programmes livrés ;</i></p> <p><i>Élabore et dirige la stratégie des bureaux de pays dans le secteur concerné ;</i></p> <p><i>Direction couvrant le secteur spécifique dans le MCA.</i></p>	<p><b>Intégrer / Transformer</b></p> <p><i>Intègre diverses spécialisations et domaines fonctionnels dans un programme cohérent ;</i></p> <p><i>Motive une équipe à exceller dans les spécialisations individuelles tout en assurant de la cohérence ;</i></p> <p><i>Les conseils et avis combinent les perspectives opérationnelles, politiques et la stratégie organisationnelle des projets ;</i></p> <p><i>Reconnu par sa maîtrise et réputation organisationnelle concernant son leadership et sa capacité d'attirer les clients dans le programme.</i></p>
Engagement	<p><b>Préconiser</b></p> <p><i>Convainc les clients et les collaborateurs d'adopter une position, une politique ou une approche qui pourrait être potentiellement controversé ou contentieux ;</i></p> <p><i>Conseille sur le développement futur du programme dans le pays ;</i></p> <p><i>Collaboration avec les responsables concernés ;</i></p> <p><i>Représente le MCA auprès de responsables gouvernementaux et les partenaires nationaux.</i></p>	<p><b>Habiliter (Empower) / Contraindre</b></p> <p><i>Favorise la collaboration entre diverses professions créant un environnement dynamique ;</i></p> <p><i>Dénoue les conflits, résout des choix difficiles concernant des individus et optimise les capacités individuelles et de l'équipe ;</i></p> <p><i>Étend la portée du programme et de l'organisation grâce à de nouveaux partenariats ;</i></p> <p><i>Montre la stratégie / la valeur du programme dans des avis pratiques et concis capables d'influencer les décideurs.</i></p>
Prestation	<p><b>Définir le cycle du projet</b></p> <p><i>Identifie les étapes du développement et de l'exécution du projet ;</i></p> <p><i>Planifie les ressources et les échéanciers en prévision des dimensions environnementale et politique de la gestion de projet ;</i></p> <p><i>Alignement du développement / livraison du projet avec les politiques organisationnelles et les besoins / attentes des clients.</i></p>	<p><b>Définir programme / Cycle d'activité</b></p> <p><i>Définit les objectifs stratégiques et gère efficacement la prestation des programmes, en acceptant la responsabilité des résultats.</i></p> <p><i>Identifie un nouveau secteur d'activité, développe la capacité de l'équipe à soutenir et à promouvoir le développement commercial.</i></p>

## POSTES ADMINISTRATIS

	Bande A - Base		Bande B – Soutien des opérations		Bande C – Gestion du processus	
	Assistant de soutien général		Assistant administratif		Manager / Responsable du bureau	
Mission	<b>Fournir un soutien mécanique</b>  <i>Conduit des véhicules légers à l'appui des activités de bureau et de terrain.</i>	<b>Fournir un soutien général</b>  <i>Organise et stocke des fichiers et / ou du matériel à l'appui des activités de bureau.</i>	<b>Traite des opérations simples</b>  <i>Exécute des opérations administratives de nature limitée axées sur la logistique, les installations et la gestion des entrepôts.</i>	<b>Exécuter une opération complexe</b>  <i>Exécute des opérations en plusieurs étapes dans le domaine de l'administration nécessitant plusieurs entrées et la génération de rapports réguliers (par exemple, missions).</i>	<b>Assurer l'intégrité du processus</b>  <i>Effectue des processus de soutien administratif complexes nécessitant l'exécution d'opérations multiples et variées ou parallèles (par exemple, gestion de l'entrepôt).</i>	<b>Gérer les processus intégrés</b>  <i>Surveille la fourniture d'activités de soutien administratif couvrant le soutien aux voyages, les achats, la gestion des installations et veille à ce que celles-ci soient livrées en temps voulu et de qualité.</i>
Engagement	<b>Averti</b>  <i>Reçoit et agit sur des instructions ; transmet des informations directement liées à la prestation des services, particulièrement, en ce qui concerne l'utilisation et la maintenance des véhicules.</i>	<b>Échange</b>  <i>Accède et transmet des fichiers et / ou envoie des documents en réponse aux demandes des clients.</i>	<b>Informé</b>  <i>Fourni informations complètes concernant les étapes / processus des opérations ;</i>  <i>Demande les informations nécessaires pour remplir les exigences du processus.</i>	<b>Informé</b>  <i>Explique le processus des opérations d'une manière complète et élabore des conditions préalables, ainsi que l'importance des étapes du processus ;</i>  <i>Vérifiez les données problématiques dans des opérations non standard.</i>	<b>Conseiller</b>  <i>Guide les collaborateurs tout au long du processus de dédouanement, l'entreposage et la distribution de matériaux destinés aux activités / projets du MCA, en veillant à ce que les problèmes soient résolus.</i>	<b>Aligner</b>  <i>Anticipe les besoins du bureau pour des services administratifs et identifie les problèmes possibles et / ou émergents qui peuvent affecter la prestation des services, et recommande des mesures alternatives et / ou correctives.</i>
Prestation	<b>Répétition systématique</b>  <i>Fourni des services de conduite en fonction des horaires établis, en respectant le plus possible la sécurité du personnel et les règles de circulation, et les soins du véhicule.</i>	<b>Présent</b>  <i>Assure que les informations / fichiers et / ou matériels sont organisés de manière à faciliter la livraison du service.</i>	<b>Organiser des informations simples</b>  <i>Organise la logistique ou des documents de gestion d'actifs et assure l'exhaustivité et le respect des lignes directrices établies.</i>	<b>Prioriser et sélectionner</b>  <i>Organise et livre des services de voyage d'une manière conforme aux priorités et à leur urgence aligne aux normes de rapidité et de qualité.</i>	<b>Maintien des standards</b>  <i>Les prestations refètent une qualité constante et se conforment aux directives du MCA, en veillant à ce que les normes pour l'utilisation judicieuse des ressources soient respectées.</i>	<b>Maintien des services</b>  <i>Surveille la prestation de services de soutien administratif par rapport alignes avec les lignes directrices et budgets établis pour soutenir le fonctionnement soutenu du bureau et l'appui aux activités du MCA.</i>

	<b>Bande D – Fonction / Domaine d'expertise</b>	
	<b>Directeur, Administration</b>	
<b>Mission</b>	<b>Analyser</b>  Évalue les besoins des services administratifs (par exemple, la logistique, la gestion des installations, etc.) dans l'installation, l'expansion et l'évolution des locaux physiques et des besoins programmatiques du MCA.	<b>Adapter</b>  <i>Gère les opérations du MCA en veillant à ce que des systèmes et des procédures soient en place et adaptés aux conditions locales afin de fournir des services administratifs aux programmes du pays.</i>
<b>Engagement</b>	<b>Collaborer</b>  Fourni une contribution substantielle à l'élaboration de plans pour l'expansion physique / rénovation des locaux du bureau et / ou le soutien administratif des activités MCA.	<b>Persuader</b>  <i>Établi des relations avec les organismes gouvernementaux locaux, les fournisseurs de services et les organisations partenaires pour créer une infrastructure de soutien qui facilite le travail du MCA dans le pays.</i>
<b>Prestation</b>	<b>Gérer le cycle de projet</b>  Examine les processus / systèmes administratifs établis pour déterminer le besoin d'alignement sur les lois / règlements nationaux pertinents (par exemple, les codes du bâtiment, les règles de sécurité et de santé au travail).	<b>Adapter le cycle de projet</b>  <i>Aligne les systèmes et les politiques du MCA concernant les services de soutien administratif dans le bureau du MCA avec le contexte réglementaire local combiné à l'évaluation des besoins du programme de pays.</i>

## LEADERSHIP DU PAYS

	<b>Bande E- Directeur / Expert - par Fonction /Domaine d'expertise</b>	<b>Groupe F- Leadership</b>
	<b>Directeur général adjoint, [programme/opérations]</b>	<b>DG - Directeur général</b>
<b>Mission</b>	<p><b>Innover</b></p> <p><i>Responsable de la gestion de la fonction [Programme / Opérations] du MCA, ralliant les ressources de la fonction avec la prestation de programmes pour appui de la mission du MCA ;</i></p> <p><i>Définit l'orientation stratégique de la fonction [Programme / Opérations] pour soutenir la réalisation des objectifs du MCA tout en maintenant une perspective corporative sur la gestion de la fonction.</i></p>	<p><b>Intégrer / Transformer</b></p> <p><i>Dirige le MCA en tant qu'entité indépendante travaillant avec le Millennium Challenge Corporation (MCC);</i></p> <p><i>Planifie et harmonise les initiatives dans le cadre du Compact et assure la synergie de différentes fonctions dans la réalisation des objectifs du MCA.</i></p>
<b>Engagement</b>	<p><b>Préconiser</b></p> <p><i>Développe les relations et représente le MCA [Programme / Opérations] auprès des partenaires gouvernementaux, des ONG et de la société civile et d'autres parties prenantes afin d'assurer un alignement du MCA avec les priorités et les capacités des partenaires pour répondre aux besoins du pays tel que défini dans le Compact.</i></p>	<p><b>Habiliter / Contraindre</b></p> <p><i>Développe les relations et représente le MCA auprès du gouvernement national, les partenaires organisationnels, les agences bénévoles, les médias et les autres parties prenantes, afin de maintenir un profil positif pour le MCA, en ce qui concerne les enjeux et les aspects du Compact ;</i></p> <p><i>S'engage avec d'autres MCA et MCC pour obtenir un soutien et / ou des ressources pour établir le MCA dans le pays.</i></p>
<b>Livraison</b>	<p><b>Définir le cycle du projet</b></p> <p><i>Création d'une-plate-forme de livraison efficace pour les projets MCA grâce à :</i></p> <p><i>Alignement des capacités au sein du MCA avec les priorités du gouvernement national et du MCA.</i></p> <p><i>Construction des réseaux de collaboration efficaces pour positionner l'organisation en tant que partenaire essentiel.</i></p>	<p><b>Définir le programme / Cycle d'activité</b></p> <p><i>Établit le travail du MCA dans le pays en identifiant et en sécurisant les ressources du programme, en créant une équipe pour élaborer des politiques et des programmes alignés sur les priorités du MCA et en veillant à ce que, à la fin du Compact, puisse transférer les connaissances et la capacité au pays hôte.</i></p>

## PERFORMANCES ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES

	<b>Bande C- Gestion des processus</b>	
	<b>Spécialiste de la Performance environnementale et sociale</b>	
<b>Mission</b>	<b>Assurer l'intégrité des processus</b>  <i>Prépare et/ou consolide les statistiques et l'information concernant l'Environnement et la Performance sociale tout au long du cycle de vie des projets et des activités MCA afin d'alimenter l'évaluation de l'impact environnemental et social des projets.</i>	<b>Gérer des processus intégrés</b>  <i>Révisé des composants de la planification des projet, environnementale et sociale/évaluation du rendement (ESP/ESA), développe des profils de projet et les échéanciers. Contrôle l'implémentation des projets ; spécifiquement l'application et l'utilisation des outils ESP/ESA et la saisie de paramètres de l'ESA par le biais de visites de site et l'identification des questions d'ordre opérationnelles.</i>
<b>Engagement</b>	<b>Conseiller</b>  <i>Identifie la cohérence dans la collecte et la communication des mesures environnementales et de performance sociale et recommande des approches réparatrices pour soutenir et faire progresser la qualité.</i>	<b>Aligner</b>  <i>Travaille en étroite collaboration avec des équipes de programme et des gouvernement locaux et nationaux homologues afin de construire des relations de coopération qui permettent l'efficience des activités du projet MCA.</i>
<b>Livraison</b>	<b>Maintien de standards</b>  <i>Prestations reflètent une qualité constante et uniforme de la conformité qui soutiennent l'intégrité du cadre projet ESA.</i>	<b>Service de soutien</b>  <i>Surveille des activités pour assurer l'utilisation conforme ou approprié des ressources, respect de l'échéancier ; conforme aux lignes directrices et des plans exposés dans la conception du projet, particulièrement dans le domaine de la performance environnementale et sociale.</i>

	<b>Bande D- Fonction / Domaine d'expertise</b>	
	<b>Directeur, Performance environnementale et sociale</b>	
<b>Mission</b>	<b>Analyser</b>  <i>Évalue-les projets/activités MCA vis-à-vis des paramètres et mesures de la Performance environnementale et sociale ;</i>  <i>Identifie des secteurs pour l'amélioration des approches de surveillance ;</i>  <i>Crée des études de cas (evidence based) pour valider le travail du MCA vis-à-vis la Performance environnementale et sociale.</i>	<b>S'adapter</b>  <i>Développe des normes pour mesurer l'efficacité des activités du MCA dans le domaine de la performance environnementale et sociale, afin d'assurer que les activités prévues dans le projet correspondent aux directives MCC dans ce domaine ;</i>  <i>Évalue et s'adapte aux exigences du Compact et aux besoins du gouvernement national ;</i>  <i>Mène des évaluations de terrain sur la base des méthodologies relatives aux Performance environnementale et sociale du MCA, pour identifier des améliorations.</i>
<b>Engagement</b>	<b>Collaborer</b>  <i>Participe à l'évaluation de la conception du projet pour aider dans le développement et la mise en œuvre en mettant l'accent sur la méthodologie de la Performance environnementale et sociale du MCA ;</i>  <i>Cree des réseaux avec les autres spécialistes thématiques, les organisations, les fonctionnaires et les dirigeants communautaires dans le pays pour accroître la sensibilisation et soutien pour le MCA.</i>	<b>Persuader</b>  <i>Construit des relations avec les homologues du gouvernement national et avec d'autres organisations que travaillent dans la conscientisation sur la Performance environnementale et sociale ; afin d'accéder à un réseau de collaboration et de mettre en évidence la valeur de la Performance environnementale et sociale par le MCA ;</i>  <i>Sensibilise et encourage appui pour montrer le MCA comme un facteur unique de planification du développement.</i>
<b>Livraison</b>	<b>Gestion du Cycle de projet</b>  <i>Identifie les questions de conception et d'exécution de projet et assure une coordination efficace de son exécution dans le cadre de l'ensemble du portefeuille MCA.</i>	<b>Adapter le Cycle du projet</b>  <i>Aligne l'identification des projets et programmes du MCA avec la Performance environnementale et sociale dans le Compact, y compris les directives de MCC sur Performance environnementale et sociale, la politique MCC d'égalité des sexes, Performance du IFC et lois et réglementation du pays.</i>



## FINANCE

	<b>Bande B- Prise en charge opérationnelle</b>		<b>Tranche C- Gestion des processus</b>	
	<b>Assistant aux finances</b>		<b>Manager / Responsable des finances</b>	
Mission	<b>Exécuter des opérations simples</b>	<b>Exécuter des opérations complexes</b>	<b>Assurer l'intégrité des processus</b>	<b>Gérer des processus intégrés</b>
	<p><i>Gere la petite caisse et les paiements en fonction des procédures de traitement de la trésorerie interne du MCA ;</i></p> <p><i>Entre des données dans les registres/bases de données, lorsqu'ils se rapportent aux décaissements de trésorerie et les paiements.</i></p>	<p><i>Exécute des opérations multi- étapes en fournissant des services comptables spécialisés concernant les créditeurs/débiteurs, leur traitement et préparation des rapports.</i></p>	<p><i>Consolide les informations et réconcilie les comptes dans un bilan garantissant une qualité constante sur toute l'éventail de comptes.</i></p> <p><i>Veille à ce que les rapports financiers et les données financières sont maintenues et mises à la disposition sur l'intranet pour utilisation par la Direction.</i></p>	<p><i>Supervise et intègre les opérations comptables et les processus assurant une qualité de service et prestation uniforme.</i></p>
Engagement	<b>Informier</b>	<b>Informier</b>	<b>Conseiller</b>	<b>Aligner</b>
	<p><i>Informe le personnel des exigences administratives nécessaires pour procéder à des versements demandes ;</i></p> <p><i>Récupère des informations auprès des banques en ce qui concerne le statut des comptes et de la disponibilité des fonds.</i></p>	<p><i>Informe et explique les exigences des opérations comptables aux clients ;</i></p> <p><i>Vérifie les données douteuses au sein des opérations non standards.</i></p>	<p><i>Identifie les incohérences dans les rapprochements et recommande des approches réparatrices pour soutenir et faire progresser la qualité ;</i></p> <p><i>Forme le personnel, y compris le personnel du MCA sur l'utilisation des systèmes financiers ;</i></p> <p><i>Conseille le personnel et la direction à titre d'assistance concernant des formats et des exigences des comptables.</i></p>	<p><i>Anticipe les besoins de livraison et garantit la coordination nécessaire pour répondre aux besoins financiers et comptables dont le MCA a besoin.</i></p> <p><i>Conseille sur la gestion des problèmes et les mesures appropriées pour les résoudre.</i></p>
Livraison	<b>Organiser les informations simples</b>	<b>Hiérarchiser et sélectionner</b>	<b>Maintien de standards</b>	<b>Service de soutien</b>
	<p><i>Organise et filtre des documents et information comptables en assurant l'exactitude et l'exhaustivité de l'information.</i></p> <p><i>S'assure que les fonds de petite caisse sont reconstitués et comptabilisés.</i></p>	<p><i>Assure la livraison des rapports périodiques de comptabilité à l'appui du processus de consolidation des rapports comptables.</i></p>	<p><i>Les prestations / services reflètent une qualité constante et uniforme en conformité qui soutiennent l'intégrité du processus comptable.</i></p>	<p><i>Les prestations / services sont uniformes et de qualité et sont soutenus par des conditions et exigences opérationnels et comptables du pays et du MCA.</i></p>

	<b>Bande D - Fonction / Domaine d'expertise</b>	
	<b>Directeur, Finances</b>	
Mission	<b>Analyser</b>  <i>Applique les concepts de comptabilité professionnelle dans la vérification de la performance de compte et/ou le budget.</i>	<b>S'adapte</b>  <i>Adapte la planification des ressources d'entreprise (ERP) et d'autres systèmes comptables complets et l'harmonise de manière optimale avec les méthodes et procédures comptables du MCA, en tenant compte des normes réglementaires du gouvernement national, du MCA et du MCC.</i>
Engagement	<b>Collaborer</b>  <i>Contribue d'une manière substantielle à l'élaboration des prévisions, des coûts des activités et budgets ;</i>  <i>Conseille le personnel du programme et homologues gouvernementaux nationaux sur le développement des budgets des projets et des propositions financières.</i>	<b>Persuader</b>  <i>Assure la collaboration des collègues dans les domaines opérationnels et programmatiques en comprenant les besoins du MCA-MCC ;</i>  <i>Recommande des budgets alignés sur les exigences du MCA et alignés sur le plan financier intégral du MCA.</i>
Livraison	<b>Gestion du Cycle de projet</b>  <i>Le travail d'analyse est effectivement organisé et livré dans les procédures comptables établies de l'organisation et adapté aux principes comptables généralement reconnus (GAAP) et aux exigences réglementaires du gouvernement hôte en ce qui concerne les contrôles comptables et les rapports.</i>	<b>Adapter le Cycle du projet</b>  <i>Organise le travail pour assurer une livraison optimale en adaptant les procédures et systèmes comptables.</i>

	<b>Bande E- Directeur / Expert - par Fonction /Domaine d'expertise</b>
	<b>Directeur général adjoint, Finance</b>
<b>Mission</b>	<p><b>Innover</b></p> <p><i>Responsable de la gestion de la fonction financière du MCA, ralliant les ressources de la fonction pour livrer le soutien financier et comptable à la mission intégrale du MCA ;</i></p> <p><i>Définit les orientations stratégiques et les politiques financières pour soutenir la réalisation des objectifs du MCA tout en maintenant une perspective corporative sur la gestion financière et l'alignement sur les politiques de contrôle fiscal et de reporting budgétaire du MCC, ainsi que sur les règlements de contrôle et de déclaration fiscale du pays hôte.</i></p>
<b>Engagement</b>	<p><b>Préconise</b></p> <p><i>Développe les relations et représente la fonction MCA Finance auprès des partenaires gouvernementaux, des ONG et de la société civile et d'autres parties prenantes afin de s'assurer que les ressources et les cadres de gestion financière du MCA sont alignés sur les besoins et les capacités des partenaires et favorisent la responsabilité de la gestion des ressources pour répondre aux besoins du pays tel que défini dans le Compact.</i></p>
<b>Livraison</b>	<p><b>Définir le cycle du projet</b></p> <p><i>Création d'une plate-forme de livraison efficace pour les projets MCA grâce à :</i></p> <p><i>Surveillance des systèmes de gestion et de contrôle financiers du MCA, alignement des capacités et des ressources fiscales au sein du MCA et avec les priorités du gouvernement national et du MCA ;</i></p> <p><i>Construire des réseaux de collaboration efficaces pour positionner l'organisation en tant que partenaire essentielle.</i></p>

## GENRE ET INCLUSION SOCIALE

	<b>Bande C- Gestion des processus</b>	
	<b>Spécialiste, Genre et inclusion sociale</b>	
<b>Mission</b>	<b>Assurer l'intégrité des processus</b>  <i>Prépare et / ou consolide les statistiques liées aux mesures identifiées tout au long du cycle de vie des activités et des projets du MCA afin d'orienter l'évaluation de l'impact des projets vers le Genre et l'inclusion sociale.</i>	<b>Gérer des processus intégrés</b>  <i>Examine les composants du projet et les plans de Genre et inclusion sociale, développe les profils de projet et les échéanciers. Surveille la mise en œuvre du projet en particulier l'utilisation des outils de suivi et la saisie de mesures par visites de sites, identifiant les problèmes opérationnels.</i>
<b>Engagement</b>	<b>Conseiller</b>  <i>Identifie les problèmes de cohérence dans la collecte et la déclaration des indicateurs de Genre et inclusion sociale et recommande des approches correctives pour soutenir et améliorer la qualité.</i>	<b>Aligner</b>  <i>Travaille en étroite collaboration avec les équipes de programme et les homologues des gouvernements locaux et nationaux pour établir des relations de coopération qui permettent une exécution efficace des activités du MCA.</i>
<b>Livraison</b>	<b>Maintien de standards</b>  <i>Les prestations et produits livrables reflètent une qualité une conformité uniforme qui soutiennent l'intégrité du cadre Genre et inclusion sociale.</i>	<b>Service de maintien</b>  <i>Surveille les activités du projet afin d'assurer une utilisation cohérente / appropriée des ressources, des procédures de livraison selon le calendrier et conformément aux lignes directrices et aux plans définis dans la conception du projet spécifiquement dans ce domaine.</i>

	<b>Bande D – Fonction / Domaine d'expertise</b>	
	<b>Directeur, Genre et inclusion sociale</b>	
<b>Mission</b>	<p><b>Analyser</b></p> <p><i>Évalue les projets / activités du MCA contre les mesures établies du Genre et inclusion sociale ;</i></p> <p><i>Identifie les domaines pour l'amélioration des approches de suivi ;</i></p> <p><i>Crée des études de cas fondées sur des données probantes pour valider le travail du MCA dans ce domaine.</i></p>	<p><b>S'adapter</b></p> <p><i>Elabore des mesures pour mesurer l'efficacité des activités du MCA dans ce domaine, afin de s'assurer que les conceptions des activités de projet sont alignées sur les lignes directrices de MCC sur le Genre et inclusion sociale et adaptées aux exigences du Compact et aux besoins du gouvernement national ;</i></p> <p><i>Lance les évaluations sur le terrain des projets MCA dans la mesure où ils appliquent des méthodologies sensibles au Genre et inclusion sociale, afin d'identifier les domaines pour améliorer l'utilité.</i></p>
<b>Engagement</b>	<p><b>Collaborer</b></p> <p><i>Participe à l'évaluation de la conception du projet pour aider au développement et à la mise en œuvre, en mettant l'accent sur la politique et les méthodologies de genre du MCA qui sont sensibles aux Genre et inclusion sociale ;</i></p> <p><i>Crée des réseaux avec d'autres spécialistes thématiques, des organisations, des représentants du gouvernement et des leaders communautaires dans le pays pour sensibiliser et soutenir le MCA.</i></p>	<p><b>Persuader</b></p> <p><i>Crée des relations avec les homologues du gouvernement national et avec d'autres organisations travaillant dans le domaine Genre et inclusion sociale afin d'accéder à un réseau de collaboration et met en évidence la valeur de l'approche et de la méthodologie MCA dans ce domaine.</i></p> <p><i>Développe la prise de conscience et le soutien du MCA en tant que contributeur essentiel à la planification du développement.</i></p>
<b>Livraison</b>	<p><b>Gestion du Cycle de projet</b></p> <p><i>Identifie les questions de conception et d'exécution de projet et assure une coordination efficace de l'exécution du projet dans le cadre de l'ensemble du portefeuille MCA.</i></p>	<p><b>Adapter le Cycle du projet</b></p> <p><i>Aligne la conception des projets et programmes dans le MCA avec les exigences de la politique du Genre et inclusion sociale du MCC comme énoncés dans le Compact et notamment des directives de MCC sur les « Environmental and Social Assessment », normes de Performance de IFC et les réglementations du pays.</i></p>

	<b>Bande C - Gestion des processus</b>	
	<b>Spécialiste des subventions</b>	
<b>Mission</b>	<p><b>Assurer l'intégrité des processus</b></p> <p><i>Examine les propositions de subvention soumises, en veillant à ce que les données relatives aux composantes financières et aux autres exigences soient complètes et conformes aux lignes directrices du MCA et des guides concernant les subventions spécifiques aux projets ;</i></p> <p><i>Rassemble et consolide les données des bénéficiaires / sous-bénéficiaires et des partenaires relatives à l'exécution des projets de manière à assister les évaluations de la performance des subventions et des projets et respecter les exigences contractuelles.</i></p>	<p><b>Gérer des processus intégrés</b></p> <p><i>Examine les composants du projet en fonction des exigences des subventions, élabore des profils de projets et des échéanciers ;</i></p> <p><i>Surveille la mise en œuvre du projet spécifiquement les dépenses de fonds, identifiant les problèmes opérationnels.</i></p>
<b>Engagement</b>	<p><b>Conseiller</b></p> <p><i>Conseille les membres de la direction, aux bénéficiaires de subventions et des subventions subordonnées sur l'exécution des subventions, l'identification des problèmes de dépassement ou de sous-versement par rapport aux régimes établis;</i></p> <p><i>Informe les avocats des lignes directrices sur la soumission des propositions afin d'établir une collaboration éclairée sur le processus de subventions ;</i></p>	<p><b>Aligner</b></p> <p><i>Travaille en étroite collaboration avec les équipes de programme de subventions / sous-subventions et les homologues du gouvernement pour établir des relations de coopération qui permettent un suivi efficace des activités du projet MCA.</i></p>
<b>Livraison</b>	<p><b>Maintien de standards</b></p> <p><i>Prépare des analyses intermédiaires et des rapports concernant les subventions actuelles, ce qui garantit que les données budgétaires par rapport aux données réelles ont été obtenues auprès des bénéficiaires / sous-subventions, des finances et des unités de programme.</i></p>	<p><b>Service de soutien</b></p> <p><i>Prépare des analyses intermédiaires et des rapports concernant les subventions actuelles, ce qui garantit que les données budgétaires par rapport aux données réelles ont été obtenues auprès des bénéficiaires / sous-subventions, des finances et des unités de programme.</i></p>

	<b>Bande D - Domaine d'expertise</b>	
	<b>Directeur, partenariats et subventions</b>	
<b>Mission</b>	<p><b>Analyser</b></p> <p><i>Analyse les propositions des sollicitant des subventions vis-à-vis les critères d'attribution des subventions établies, en évaluant l'aptitude des organisations à respecter les exigences en matière de subventions ;</i></p> <p><i>Analyse et fournit des conseils sur les politiques de financement des gouvernements.</i></p>	<p><b>S'adapter</b></p> <p><i>Élabore des cadres d'évaluation des subventions qui sont adaptés aux exigences réglementaires locales, aux systèmes de surveillance financière des gouvernements partenaires et aux lignes directrices de la MCC en matière de pratiques anticorruption et garantissant la responsabilité et la transparence ;</i></p> <p><i>Conseille les équipes de programme sur les subventions articulant des paramètres et des critères.</i></p>
<b>Engagement</b>	<p><b>Collaborer</b></p> <p><i>Engage la communauté travaillant sur le développement dans le pays afin d'identifier les secteurs/domaines et les partenaires auxquelles accorder des subventions ;</i></p> <p><i>Renforce la capacité des bénéficiaires / subventions dans la gestion des subventions et le développement de la capacité de collecte de fonds au sein de ces organisations.</i></p>	<p><b>Persuader</b></p> <p><i>Sensibilise les organisations locales et internationales à devenir de bénéficiaires de subventions ;</i></p> <p><i>Sensibilise les bénéficiaires aux capacités de subvention / financement du MCA en conformité avec le programme du pays ;</i></p> <p><i>Agis comme point de référence pour les bénéficiaires de subventions / sous-subventions pour assurer la mise à jour de la connaissance et des meilleures pratiques en matière d'information financière.</i></p>
<b>Livraison</b>	<p><b>Gérer le cycle de projet</b></p> <p><i>Etablit des approches conceptuelles pour soutenir la gestion des subventions, l'analyse de la performance des subventions et le renforcement des capacités pour étendre / élargir la capacité du MCA à identifier les organisations et les projets auxquels des subventions peuvent être accordées.</i></p>	<p><b>Adapter le cycle de projet</b></p> <p><i>Gère et soutient le processus annuel de planification et de budgétisation relatif au financement ;</i></p> <p><i>Respecte les politiques de subventions de MCC.</i></p>

## RESSOURCES HUMAINES

	Bande B - Soutien opérationnel		Bande C - Gestion des processus	
	Assistant Ressources Humaines		Manager / Responsable des Ressources Humaines	
Mission	<b>Traiter des opérations simples</b>  <i>Suit les informations sur les ressources humaines telles que la présence / la sortie du personnel et recueilli des informations sur les employés pour les utiliser dans les dossiers et les fichiers.</i>	<b>Exécuter des opérations complexes</b>  <i>Exécute des opérations en plusieurs étapes dans un domaine spécialisé des ressources humaines telles que le recrutement, la formation et le développement, ou l'administration des rémunérations et des avantages.</i>	<b>Assurer l'intégrité du processus</b>  <i>Exécute des opérations complexes à plusieurs étapes englobant plusieurs processus dans une fonction de ressources humaines (par exemple, le recrutement, la formation et le développement, l'administration des rémunérations et des avantages, le déploiement et le soutien du personnel international) ou en tant que généraliste dans toutes les fonctions des ressources humaines.</i>	<b>Gérer des processus intégrés</b>  <i>Surveille et intègre les services d'opérations connexes dans les Ressources Humaines (par exemple, le recrutement, la formation et le développement, ou l'administration des rémunérations et des avantages) dans une plate-forme de service efficace.</i>
Engagement	<b>Informar</b>  <i>Fourni des informations complètes au personnel comme demandé en ce qui concerne leurs droits de congé, le statut des différents droits, etc.</i>	<b>Informar</b>  <i>Fourni des informations complètes et expliquer pleinement le processus et les exigences des opérations de ressources humaines en plusieurs étapes (p. Ex. recrutement, inscription à l'assurance, etc.)</i>	<b>Conseiller</b>  <i>Conseille sur les problèmes et autres facteurs opérationnels qui ont un impact la livraison systématique des opérations dans le cadre d'une fonction particulière des ressources humaines (p. ex. recrutement, formation et développement et administration des avantages).</i>  <i>Conseille les Managers / Responsables sur le processus de transfert de personnel, les extensions de contrats et l'établissement et l'abolition des postes.</i>	<b>Aligner</b>  <i>Identifie les problèmes qui agissent sur la prestation uniforme des services de ressources humaines dans divers facteurs et recommande des solutions correctives.</i>
Livraison	<b>Organiser des informations simples</b>  <i>Organise la documentation sur les systèmes d'information sur les ressources humaines et assure leur exhaustivité et leur conformité aux directives établies.</i>	<b>Prioriser et sélectionner</b>  <i>Identifie les priorités et organise les opérations en plusieurs étapes des ressources humaines (par exemple, le recrutement) pour obtenir une livraison systématique et ponctuelle.</i>	<b>Normes de maintien</b>  <i>Les prestations / services reflètent une qualité constante qui concilie les incohérences dans les informations sur les ressources humaines et les priorités opposés, tout en soutenant la valeur des prestations / services et les normes de l'organisation.</i>	<b>Service de maintien</b>  <i>Les prestations / services sont la fourniture constante de services de ressources humaines de qualité dans toutes sortes de fonctions (par exemple, recrutement, formation et développement, etc.) grâce à des conditions / exigences opérationnelles et environnementales différentes.</i>



	<b>Bande D – Fonction / Domaine d'expertise</b>	
	<b>Directeur, Ressources humaines</b>	
Mission	<p><b>Analyser</b></p> <p><i>Analyse les performances du processus de recrutement et créer des tableaux de bord pour l'analyse du personnel recrutés dans l'évaluation du processus de recrutement et des sources des recrutement.</i></p>	<p><b>Adapter</b></p> <p><i>Affiche une compréhension conceptuelle raffinée et expérimentée dans l'adaptation des approches de formation et de développement adaptées aux cadre stratégique de la fonction des ressources humaines ;</i></p> <p><i>Adapte les politiques des ressources humaines de MCC au contexte du pays, en veillant à la cohérence avec les règles d'emploi des pays hôtes.</i></p>
Engagement	<p><b>Collaborer</b></p> <p><i>Conseille les managers et la Direction sur les stratégies de recrutement, l'évaluation des exigences, l'élaboration des termes de référence, l'évaluation des candidats afin de créer une capacité de gestion informée liée au recrutement ;</i></p> <p><i>Négocie les termes et conditions au stade du recrutement ou au détachement de personnel, en veillant à ce que la cohérence avec les normes MCA soit équilibrée avec la nécessité de sécuriser ou de déployer des talents.</i></p>	<p><b>Persuader</b></p> <p><i>Obtient l'accord de collègues dans l'élaboration de programmes formation et des projets d'instruction et de développement qui reflètent l'empathie avec les besoins exprimés par le personnel et les perspectives de gestion, et en mesure de défendre les décisions prises.</i></p>
Livraison	<p><b>Gérer le cycle du projet</b></p> <p><i>Du travail analytique est effectivement organisé et livré dans le cadre du recrutement et déploiement des ressources ; bien intégré avec les travaux connexes de collègues et dans les attentes des clients.</i></p>	<p><b>Adapter le cycle du projet</b></p> <p><i>Anticipe et planifie les besoins opérationnels qui justifient les interventions de formation et de développement, y compris les besoins spécifiques, des calendriers contradictoires, les exigences opérationnelles, etc. qui peuvent avoir une incidence sur la prestation de services de qualité.</i></p>

## TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

	Bande B - Soutien opérationnelles		Bande C - Gestion des processus	
	Assistant IT		Manager / Responsable informatique	
Mission	<b>Traitement des opérations simples</b> <i>Fourni un appui technique pour la mise en place des activités de téléconférence et de logistique des réunions lorsque le besoin d'un équipement audiovisuel s'avère nécessaire.</i>	<b>Exécuter Opération Complexes</b> <i>Installation et la maintenance logiciel / matériel assurant une utilisation correcte des outils, l'application des procédures techniques, et le respect des protocoles informatiques de sécurité.</i>	<b>Assurer l'intégrité des processus</b> <i>Maintient les bases de données et en assure la qualité appropriée et cohérente des entrées dans le data base provenant de sources multiples avec une attention particulière à la structure des données, la syntaxe et la taxonomie.</i>	<b>Gérer les processus intégrés</b> <i>Supervise et intègre les services informatiques connexes à travers le soutien help desk, la maintenance de l'infrastructure réseau, site web / intranet administration.</i>
Engagement	<b>Informier</b> <i>Explique le processus de demande d'assistance ou d'équipement et informe le client des directives d'utilisation.</i>	<b>Informier</b> <i>Guide des utilisateurs et résout les problèmes liés aux logiciels / installations matérielles et la mise en place des comptes et l'accès liés aux systèmes d'information.</i>	<b>Conseiller</b> <i>Conseil les utilisateurs de bases de données sur les questions d'accès et de maintenance, et recommande des approches correctives qui maintiennent et font progresser la qualité des bases de données.</i>	<b>Aligner</b> <i>Identifie les questions ayant une incidence constante sur la prestation de services informatiques, recommande des solutions correctives pour assurer la continuité des opérations.</i>  <i>Conseille la Direction sur le maintien de l'infrastructure informatique MCA et de l'achats des outils informatiques.</i>
Livraison	<b>Organiser l'information de base</b> <i>Organise les horaires pour l'utilisation des installations audio-visuelles et de téléconférence et suit la sortie de l'équipement, y compris les ordinateurs portables, les téléphones cellulaires, les radios, etc.</i>	<b>Priorisation et sélection</b> <i>Identifier les priorités et les travaux de séquence pour obtenir une prestation uniforme et en temps opportun du soutien informatique.</i>	<b>Maintien des standards</b> <i>Prestations reflètent une qualité constante qui soutient la validité des informations et se conforment aux normes de stockage et d'accès aux données de l'organisation.</i>	<b>Service de maintien</b> <i>Les réalisations attendues sont la prestation constante de services informatiques de qualité soutenue par différentes conditions opérationnelles et environnementales / demandes, et l'évolution des outils informatiques.</i>

	<b>Bande D - Fonction / Domaine d'expertise</b>	
	<b>Directeur, IT</b>	
<b>Mission</b>	<b>Analyser</b>  <i>Développe des applications ou identifie des systèmes clés en main pour l'utilisation du MCA, les équipes de programme, et d'autres unités organisationnelles pour permettre l'exécution des activités du programme.</i>	<b>Adapter</b>  <i>Adapte outils et procédures pour fournir un portefeuille de projets informatiques / services optimisés pour l'évolution des besoins corporatifs et des environnements opérationnels variés.</i>  <i>Surveille l'infrastructure des opérations assurant l'intégrité des systèmes informatiques, en particulier lorsqu'ils sont confrontés à des menaces de sécurité ou d'interruption du service.</i>
<b>Engagement</b>	<b>Collaborer</b>  <i>Travaille avec les équipes de gestion du MCA afin de déterminer leurs besoins en particulier celles liées à la mise en place du développement et le déploiement de l'infrastructure et des applications dans le MCA.</i>	<b>Persuader</b>  <i>Assure la collaboration des clients reflétant l'empathie des perspectives diverses et identifie les domaines de travail qui peuvent être facilités par l'utilisation d'outils informatiques.</i>
<b>Livraison</b>	<b>Gérer le cycle du projet</b>  <i>Le travail d'analyse est effectivement organisé et livré dans le cadre des projets établis ; bien intégré avec les travaux connexes de collègues de la conception, à la programmation, les essais et la mise en œuvre.</i>	<b>Adapter le cycle du projet</b>  <i>Anticipe et planifie pour répondre aux dimensions opérationnelles dans le développement de l'infrastructure informatique du MCA, y compris les besoins en ressources uniques qui peuvent avoir une incidence sur l'exécution des projets de qualité.</i>  <i>Veille à ce que les plans de continuité des activités sont en place, sont régulièrement testés et mis à jour pour répondre à l'évolution et le développement des programmes du MCA.</i>

## SUIVI ET EVALUATION

	<b>Bande C - Gestion des processus</b>	
	<b>Spécialiste M &amp; E</b>	
<b>Mission</b>	<b>Assurer l'intégrité des processus</b>  <i>Collecte et examine les données relatives aux mesures de suivi et d'évaluation (S &amp; E) assurant la qualité de l'information et leur conformité avec les procédures et les formats de S &amp; E ;</i>  <i>Maintient l'intégrité des bases de données de S &amp; E et la documentation utilisée dans l'évaluation et les rapports sur la qualité et l'impact du projet ;</i>	<b>Gérer les processus intégrés</b>  <i>Passe en revue les composants des projets et les plans de S &amp; E, développe des profils de projet et les échéanciers. Surveille la mise en œuvre des projets ; spécifiquement l'utilisation des outils de S &amp; E et la capture de mesures à travers des visites de sites, en identifiant les problèmes opérationnels.</i>
<b>Engagement</b>	<b>Conseiller</b>  <i>Guide le personnel du programme et ses partenaires sur l'utilisation d'outils et bases de données de S &amp; E ;</i>  <i>Conseille le personnel du programme sur les questions de qualité des données et le respect des normes et des processus de S &amp; E qui sont intégrés dans la conception du projet.</i>	<b>Aligner</b>  <i>Travaille en étroite collaboration avec les équipes de programme et leurs homologues du gouvernement local / national pour établir des relations de coopération qui permettent la prestation efficace des activités du projet MCA.</i>
<b>Livraison</b>	<b>Maintien de standards</b>  <i>Assure le suivi et l'évaluation des processus (M &amp; E) est exécuté sur le calendrier du projet établis ; et que la qualité des données de S &amp; E est disponible pour soutenir une série d'activités de planification, d'exécution et de rapports.</i>	<b>Maintien des services</b>  <i>Surveille les activités du projet pour assurer une utilisation cohérente / appropriée des ressources ; livraison dans les délais et conformément aux lignes directrices et des plans établis dans la conception du projet.</i>

	<b>Bande D – Fonction / Domaine d'expertise</b>	
	<b>Directeur, M &amp; E</b>	
<b>Mission</b>	<p><b>Analyser</b></p> <p><i>Analyse les mesures S&amp;E au niveau des projets individuels pour évaluer l'impact et la qualité à l'appui de la conception du projet, la mise en œuvre et les reporting ;</i></p> <p><i>Développe les mesures S&amp;E et les outils destinés à être utilisés dans des projets spécifiques basés sur le cadre de S &amp; E;</i></p>	<p><b>Adapter</b></p> <p><i>Superviser l'adhésion des équipes de programmes nationaux et / ou régionaux dans l'intégration de suivi et d'évaluation (S &amp; E) des processus mis en place dans l'exécution des programmes ;</i></p> <p><i>Conception des mesures de S &amp; E et les outils utilisés par les équipes de programmes nationaux et / ou régionaux adaptés aux principales exigences des donateurs et des rapports des parties prenantes ;</i></p>
<b>Engagement</b>	<p><b>Collaborer</b></p> <p><i>Conseille le personnel du programme sur le développement et l'utilisation des mesures et des S &amp; E appropriées pour la conception du projet / programme et conforme aux exigences de déclaration des donateurs / des parties prenantes ;</i></p> <p><i>Communique avec les donateurs et les parties prenantes pour déterminer les exigences de rapports qui sont pertinents pour l'évaluation de la qualité et l'impact des programmes.</i></p>	<p><b>Persuader</b></p> <p><i>Conseille le personnel sur la façon de diffuser des normes et des pratiques établis de S &amp; E comme faisant partie intégrante du cadre national / régional de développement du projet ;</i></p> <p><i>Collabore avec les bailleurs de fonds et les parties prenantes pour identifier les domaines et les mesures d'impact pour la conception des programmes et pour maintenir la qualité des programmes.</i></p>
<b>Livraison</b>	<p><b>Gérer le cycle du projet</b></p> <p><i>Coordonne l'exécution des processus S &amp; E comme étant une partie entière du calendrier des projets allant de la conception à la mise en œuvre et le reporting.</i></p>	<p><b>Adapter le cycle du projet</b></p> <p><i>Intègre le S &amp; E en tant que domaine du cadre national / régional pour la conception des programmes et de la prestation et veille à ce que ceux-ci sont conformes à la norme organisationnelle concernant le S&amp;E.</i></p>

## ACHATS ET PASSATION DES MARCHES

	Bande B - Soutien opérationnelles		Bande C - Gestion des processus	
	Assistant Achats et passation des marchés		Manager / Responsable des Achats et passation des marchés	
Mission	<b>Traitement des opérations simples</b> <i>Organise et examine les documents d'Achats et passation des marchés assurant l'exhaustivité de l'information et le respect des règlements d'Achats et passation des marchés pour appuyer le lancement du processus d'Achats et passation des marchés.</i>	<b>Exécuter opération complexes</b> <i>Exécute des processus pour soutenir l'achat de biens et services du début à la fin pour soutenir les activités du MCA ;</i>	<b>Assurer l'intégrité des processus</b> <i>Exécute les processus d'Achats et passation des marchés complexes impliquant des appels d'offres plus vastes et plus grand nombre de soumissionnaires de début à la fin et en alignement avec les activités du MCA et conformément aux règlements internes concernant les marchés publics.</i>	<b>Gérer les processus intégrés</b> <i>Passe en revue les opérations d'Achats et passation des marchés en matière de conformité et de cohérence afin d'identifier et de résoudre les problèmes dans l'exécution du processus.</i>
Engagement	<b>Informier</b> <i>Fourni un soutien pour organiser le processus d'appel en temps opportun</i>	<b>Informier</b> <i>Communique les exigences du processus, les spécifications et les procédures pour assurer la sensibilisation et le respect par la Direction, les managers techniques, et les fournisseurs externes ;</i>	<b>Conseiller</b> <i>Communique les exigences du processus, les spécifications et les procédures pour assurer la sensibilisation et le respect par la Direction, les managers techniques, et les fournisseurs externes. Met en évidence les problèmes et les spécifications de complexité distinctifs.</i>	<b>Aligner</b> <i>Conseille la Direction, les Managers et les fournisseurs externes sur la conformité aux processus, les exigences légales et financières pour identifier et résoudre les problèmes liés à l'Achats et passation des marchés, ou recommande des solutions alternatives aux besoins des utilisateurs.</i>
Livraison	<b>Organiser l'information de base</b> <i>Maintient l'intégralité des bases de données des fournisseurs et des contrats essentiels pour devenir une référence par les utilisateurs internes et externes afin de faciliter le processus d'Achats et passation des marchés.</i>	<b>Priorisation et sélection</b> <i>Maintient l'intégralité des bases de données des fournisseurs et des contrats essentiels pour devenir une référence par les utilisateurs internes et externes afin de faciliter le processus d'Achats et passation des marchés ;</i> <i>Se maintient informé des procédures de passation des marchés, des guides et outils, et des pratiques actuelles en matière d'Achats et passation des marchés.</i>	<b>Maintien des standards</b> <i>Évalue les processus en cours et les procédures et la performance du service afin d'identifier les domaines où l'efficacité et l'alignement avec des fonctions internes sont possibles.</i>	<b>Maintient le service</b> <i>Revoit les procédures de passation des marchés, les lignes directrices de l'utilisateur et des outils vis-à-vis l'exécution des programmes de travail, l'alignement sur les besoins du MCA et les pratiques actuelles de passation des marchés dans le pays et au sein du groupe MCC ;</i> <i>Identifie les domaines à améliorer.</i>

	<b>Bande D - Domaine d'expertise</b>	
	<b>Directeur, Achats et passation des marchés</b>	
Mission	<p><b>Analyser</b></p> <p><i>Développe des outils d'Achats et passation des marchés, tels que le manuel des procédures de passation des marchés, pour l'utilisation du personnel du MCA de manière à assurer la compréhension et le respect des règles du MCA et des procédures.</i></p> <p><i>Veille à ce que les approches sont conçus pour atténuer et minimiser les risques des éventuelles pratiques contraires à l'éthique / corruption ou abus.</i></p>	<p><b>Adapter</b></p> <p><i>Organise et coordonne la distribution des opérations d'Achats et passation des marchés en prenant en compte les capacités de l'équipe, les exigences techniques et la complexité des opérations, et les performances attendues du programme de travail.</i></p> <p><i>Adapte les politiques de lutte contre la corruption du MCA aux exigences opérationnelles du MCA en vue des réglementations gouvernementales nationales d'Achats et passation des marchés, en maximisant l'efficacité et la transparence.</i></p>
Engagement	<p><b>Collaborer</b></p> <p><i>Contribue substantiellement au développement et à l'établissement des coûts des activités et des budgets en relation avec les marchés passés par le MCA et élabore des propositions ;</i></p> <p><i>Communique avec les programmes et les équipes financières pour recueillir des données pour améliorer les outils et des systèmes tels que l'ERP.</i></p>	<p><b>Persuader</b></p> <p><i>Administre les processus d'appel d'offres depuis l'annonce, l'ouverture des offres, jusqu'à l'attribution des contrats afin d'assurer la cohérence avec les règles internes et leurs exécutions en temps opportun.</i></p>
Livraison	<p><b>Gérer le cycle du projet</b></p> <p><i>Le travail d'analyse est effectivement organisé et livré en respectant les règles établies par le MCA.</i></p> <p><i>Produit des rapports périodiques destinés à être utilisés dans l'audit des activités d'Achats et passation des marchés du MCA.</i></p>	<p><b>Adapter le cycle du projet</b></p> <p><i>Revoit les procédures de passation des marchés, les guides de l'utilisateur et des outils en relation avec l'exécution des programmes ;</i></p> <p><i>Identifie des améliorations concernant l'alignement sur les besoins corporatifs et les pratiques actuelles.</i></p>

## PROGRAMME

	Bande B - Soutien opérationnelles		Bande C - Gestion des processus	
	Assistant de programme		Manager, Responsable Programme	
Mission	<b>Traitement des opérations simples</b>  <i>Exécute des opérations séquentielles nécessitant une compréhension de base des règles et des procédures spécifiques à la matière, car elles concernent le suivi des activités du projet.</i>	<b>Exécuter des opération complexes</b>  <i>Organise des données statistiques sur la mise en œuvre du projet pour soutenir l'évaluation de la performance du projet.</i>	<b>Assurer l'intégrité des processus</b>  <i>Prépare l'analyse des états financiers du projet et gère les budgets des projets, en identifiant les problèmes liés aux coûts par rapport aux budgets ;</i>  <i>Soutien la mise en œuvre du programme, le suivi régulier du programme, rapports hebdomadaires sur les activités du programme.</i>	<b>Gérer les processus intégrés</b>  <i>Examine les composants du projet, développe les profils de ressources du projet et les échéanciers ;</i>  <i>Surveille la mise en œuvre du projet par des visites sur place, identifiant les problèmes opérationnels.</i>
Engagement	<b>Informér</b>  <i>Fourni des informations complètes et explique les exigences de processus aux clients.</i>	<b>Informér</b>  <i>Conseille les managers des programmes sur l'état des projets, et souligne des problèmes liés aux ressources et à l'échéancier.</i>	<b>Conseiller</b>  <i>Identifie les incohérences dans les comptes de projet et recommande des approches correctives pour soutenir et améliorer la qualité.</i>	<b>Aligner</b>  <i>Travaille en étroite collaboration avec leurs homologues nationaux pour établir des relations de coopération et de mettre en place le MCA en tant que partenaire essentiel.</i>
Livraison	<b>Organiser l'information de base</b>  <i>Organise et filtre les informations conformes aux normes pour assurer l'exactitude des données du projet et ainsi faciliter le maintien des bases de données du projet.</i>	<b>Priorisation et la sélection</b>  <i>Surveille les activités du projet pour informer sur son état et maintient les fichiers maîtres consolider de portefeuilles de programmes.</i>  <i>Assure que les données du projet et les registres de la documentation technique sont présentés en temps opportun pour soutenir la gestion de projet / surveillance et l'évaluation.</i>	<b>Maintien des standards</b>  <i>Les prestations reflètent une qualité constante et le respect des normes qui soutiennent l'intégrité du règlement financier du projet et les budgets.</i>	<b>Maintien des services</b>  <i>Surveille les activités du projet pour assurer une utilisation cohérente / appropriée des ressources, des livraisons dans les délais et garantir que les exigences opérationnelles sont dans les paramètres du projet</i>



	<b>Bande D – Fonction / Domaine d'expertise</b>	
	<b>Directeur, [Programme]</b>	
<b>Mission</b>	<p><b>Analyser</b></p> <p><i>Met en œuvre des programmes spécifiques ou des activités de projet, et gère tous les aspects de l'activité / initiative, y compris le budget, le suivi et l'évaluation des projets ;</i></p> <p><i>Évalue les besoins en matière de renforcement des capacités des homologues des gouvernements nationaux et des communautés d'intervenants dans le pays et / ou ceux associés aux partenaires nationaux afin de développer des programmes ciblés dans le cadre de la stratégie de développement, des capacités et de transfert des connaissances.</i></p>	<p><b>Adapter</b></p> <p><i>Met en œuvre des programmes ou projets complexes / avancés, y compris le budget, la conception et le développement de programmes, le suivi et l'évaluation des projets ;</i></p> <p><i>Gère l'exécution d'un projet de terrain multidisciplinaire dans le domaine du programme MC ;</i></p> <p><i>Indique les domaines d'intervention du programme en consultation avec le Directeur général, les Directeurs généraux adjoints - les programmes, les homologues du gouvernement, les partenaires au développement et conformément à la stratégie pays du MCA.</i></p>
<b>Engagement</b>	<p><b>Collaborer</b></p> <p><i>Cree des réseaux avec d'autres organisations, fonctionnaires du gouvernement local et leaders communautaires dans les domaines du projet.</i></p> <p><i>Collabore avec des consultants techniques à court terme dans le développement de programmes et d'outils de formation destinés à être utilisés dans des projets</i></p>	<p><b>Persuader</b></p> <p><i>Assure la liaison avec les représentants des donateurs, les acteurs nationaux et internationaux dans le domaine du développement, en créant un réseau de collaboration et en soulignant la valeur apportée par le MCA, mettant en évidence les approches du MCA pour collaborer avec les gouvernements et le renforcement des capacités, ainsi que d'autres principes, notamment la performance environnementale et sociale et le genre et l'inclusion sociale.</i></p>
<b>Livraison</b>	<p><b>Gérer le cycle du projet</b></p> <p><i>Identifie les problèmes de livraison du projet et assure une coordination efficace des activités du projet et des ressources pour assurer la réalisation des objectifs vis-à-vis les délais établis.</i></p>	<p><b>Adapter le cycle du projet</b></p> <p><i>Organise et supervise l'exécution de projet dans toutes les composantes de son cycle, conformément aux objectifs du programme et capable d'engager des homologues nationaux pour collaborer et se conformer aux normes de qualité du MCA pour générer la réputation du MCA concernant le design de qualité et une livraison fiable.</i></p>

	<b>Bande E – Directeur / Expert - par Fonction /Domaine d’expertise</b>
	<b>Directeur général adjoint, Programme</b>
<b>Mission</b>	<p><b>Innover</b></p> <p><i>Responsable de la gestion des activités quotidiennes et de l'exécution d'un programme important du MCA en tant que chef du projet ou en tant que dirigeant d'un petit bureau du MCA ;</i></p> <p><i>En tant qu'expert de sujet principal pour MCA, développe de nouvelles approches pour des programmes qui élargissent substantiellement la capacité du MCA à offrir des programmes dans un domaine spécifique.</i></p>
<b>Engagement</b>	<p><b>Préconise</b></p> <p><i>Développe des relations et représente le MCA auprès des donateurs, les autorités officielles et d'autres ONG, pour assurer la conformité et développer les possibilités de collaboration et de développement général d'une image positive pour le MCA dans le pays.</i></p>
<b>Livraison</b>	<p><b>Définir le cycle de projet</b></p> <p><i>Création d'une plateforme de prestation efficace des services de développement grâce à l'alignement des capacités du MCA avec les priorités nationales de développement, les normes internationales du MCC sur la performance environnementale et sociale, sa politique de genre et inclusion sociale ; et la création de réseaux de collaboration efficaces pour positionner l'organisation comme un partenaire essentiel.</i></p>

## ADMINISTRATIF

	Bande B - Soutien opérationnelle		Bande C - Gestion des processus	
	Secrétaire		Secrétaire exécutive	
Mission	<b>Traitement des opérations simples</b>  <i>Surveille les calendriers de l'unité, les calendriers d'événements, les documents nécessaires, les salles de réunion, etc. pour faciliter les réunions d'unités régulières et ad hoc.</i>	<b>Exécuter des opérations complexes</b>  <i>Surveillez le calendrier du Manager et veille à ce que tous les documents nécessaires pour les réunions / activités sont organisées.</i>	<b>Assurer l'intégrité des processus</b>  <i>Soutient les activités de direction en fournissant un soutien de secrétariat raffiné, une coordination opérationnelle et une totale confidentialité.</i>	<b>Gérer les processus intégrés</b>  <i>Supervise et intègre des opérations dans une plate-forme de service efficace.</i>
Engagement	<b>Informar</b>  <i>Distribue de l'information complète dans l'unité et à travers les unités (y compris les finances, les ressources humaines, etc. pour des demandes spécifiques) pour soutenir la coordination des activités.</i>	<b>Informar</b>  <i>Guide le personnel nouvellement recruté pour assurer que le personnel est informé des directives et des processus internes.</i>	<b>Conseiller</b>  <i>Recommande des options à la Direction et cadres en relation avec les voyages officiels, le remboursement des frais, etc. ;   Diffuse des informations / documents / annonces aux membres du personnel appropriés ou à tous les membres du personnel du MCA si nécessaire.</i>	<b>Aligner</b>  <i>Identifie les questions touchant la prestation des services, et recommande des solutions correctives ;   Anticipe les exigences du client et assure l'alignement des services pour répondre aux besoins des clients.</i>
Livraison	<b>Organiser l'information de base</b>  <i>Organiser la documentation relative aux activités du personnel de l'unité et les demandes de piste prises pour assurer que ceux-ci sont pris en compte.</i>	<b>Priorisation et sélection</b>  <i>Organiser le soutien logistique de réunions / événements, y compris le traitement des demandes de voyage, des remboursements, etc. et veiller à ce que les calendriers et les budgets soient respectés.</i>	<b>Maintien des standards</b>  <i>La prestation reflète la compréhension à très haut niveau des normes d'organisation de la communication et du soutien opérationnel.</i>	<b>Maintien des services</b>  <i>Les prestations / services se trouvent à un niveau de qualité constamment supérieur en rapport avec les différentes conditions / exigences opérationnelles et environnementales.</i>

## 14 ANNEXE III : PROFILS DE POSTES DU MCA PAR FAMILLE DE POSTES

Les tableaux ci-dessous montrent les 13 familles d'emplois identifiées dans les MCA. Ce sont des titres génériques qui peuvent être adaptés aux besoins spécifiques de chaque MCA.

Bandes MCC	Administration	Leadership Local	Perf. Env. & Sociale (ESP)	Finance
F		DG		
E		Directeur général adjoint [Programme / Operations] ; DG (Programme limité)		Directeur général adjoint, Opérations
D	Directeur, Administration		Directeur, Performance Env. & Sociale (ESP)	Directeur, Finance
C	Manager / Responsable administratif		Spécialiste, Performance Env. & Sociale (ESP)	Manager / Responsable financier
B	Assistant de bureau			Assistant financier
A	Chauffeur de bureau			

Bandes MCC	Genre et inclusion sociale	Subventions & Partenariats	Ressources Humaines	Systèmes d'information (IT)	Juridique
F					
E					Conseiller juridique général
D	Directeur, Genre et inclusion sociale	Directeur, Subventions & Partenariats	Directeur, Ressources Humaines	Directeur, IT	Directeur, juridique
C	Spécialiste, Genre et inclusion sociale	Spécialiste, Subventions	Manager / Responsable, RH	Manager / Responsable, IT	Spécialiste, juridique
B			Assistant, RH	Assistant, IT	
A					

<b>Bandes MCC</b>	<b>Supervision et évaluation (M &amp; E)</b>	<b>Achat et passation des marchés</b>	<b>Programme</b>	<b>Administration</b>
<b>F</b>				
<b>E</b>			Directeur général adjoint	
<b>D</b>	Directeur, (M & E)	Directeur, Achat et passation des marchés	Directeur, [Domaine de Programme]	
<b>C</b>	Spécialiste, (M & E)	Manager / Responsable, Achat et passation des marchés	Manager /Responsable du Programme	Secrétaire de direction
<b>B</b>		Assistant aux achats	Adjoint de programme	Secrétaire
<b>A</b>				

## Profil de Poste

Poste :	Chauffeur du bureau
Département :	Administration
Reporte à :	Responsable administratif
Bande :	A

Position Objectif
<p>Le chauffeur du bureau, sous la supervision du Manager / Responsable du bureau, est responsable de la conduite des véhicules de bureau pour les fonctions officielles et du maintien de la propreté et du fonctionnement des véhicules afin de soutenir le bureau dans son fonctionnement quotidien.</p>

Devoirs et responsabilités
<ul style="list-style-type: none"> <li>Assure-le transport/déplacement du personnel du MCA et les invités assurant la sureté et la sécurité des passagers pour répondre aux exigences opérationnelles quotidiennes du bureau et de ses programmes ;</li> <li>Maintient la propreté et du fonctionnement des véhicules, signale tout dommage ou besoin de réparation et d'entretien et s'assure que les véhicules sont prêts à être utilisés ;</li> <li>Consigne l'utilisation du véhicule, la consommation d'essence et le kilométrage pour s'assurer que les véhicules - considérés comme des ressources organisationnelles - sont utilisés de manière responsable et contribuer aux de surveillance et d'audit ;</li> <li>Se maintient informé des horaires et des plans de travail et des conditions générales de circulation afin d'assurer un soutien au personnel du bureau.</li> </ul>

Exigences (éducation, expérience, compétences techniques)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Permis de conduire professionnel</li> <li>Compétence en anglais</li> </ul>

<p>Cette description de poste est soumise à des révisions / mises à jour si nécessaire pour assurer l'alignement sur l'orientation stratégique et la structure du MCA. Les révisions à la description sont assujetties aux politiques et aux procédures applicables en matière de ressources humaines, et les versions officielles de chaque description de poste sont conservées par les Ressources humaines.</p>
--

Original rédigé par :		Date :	
Revu par :		Date :	
Approuvé par :		Date :	

Position :	Assistant administratif
Division :	Administration
Reporte à :	Manager / Responsable administratif
Bande :	B

### Objectif

L'assistant administratif, qui relève directement du Manager / Responsable administratif, fournit un soutien dans une gamme de services administratifs, y compris l'organisation de la logistique des événements, les arrangements de voyage et la maintenance des inventaires de bureaux et des systèmes de classement.

### Devoirs et responsabilités

- Organise la logistique et les matériaux pour les ateliers, les réunions et les événements pour soutenir les activités effectivement ;
- Traite les demandes de visa et les modalités de voyage, les décaissements de voyage et autres exigences relatives aux déplacements conformément à la politique de voyage du MCA afin de soutenir les activités programmatiques ;
- Initie la communication au sein de la MCA et avec les fournisseurs de services externes, afin de s'assurer que les préparatifs logistiques pour les ateliers, les réunions et les événements sont en place, permettant une marge de manœuvre suffisante en cas de changement d'horaire ou de lieu ;
- Maintient un inventaire des fournitures et des équipements de bureau assurant que les stocks sont reconstitués régulièrement et que les équipements défectueux sont réparés rapidement pour faciliter l'efficacité du bureau ;
- Maintient les systèmes de classement et les bases de données de toutes les unités des projets de manière à s'assurer que les activités sont bien documentées et utiles aux processus de planification et d'audit.

### Exigences (*éducation, expérience, compétences techniques*)

- Enseignement secondaire achevé
- Expérience générale du bureau

Cette description de poste est soumise à des révisions / mises à jour si nécessaire pour assurer l'alignement sur l'orientation stratégique et la structure du MCA. Les révisions à la description sont assujetties aux politiques et aux procédures applicables en matière de ressources humaines, et les versions officielles de chaque description de poste sont conservées par Ressources humaines.

Original rédigé par :		Date :	
Revu par :		Date :	
Approuvé par :		Date :	



Position :	Assistant finance
Division :	Finance
Reporte à :	Manager / Responsable des finances
Bande :	B

### Objectif

L'assistant finance, sous la supervision du Manager / Responsable des finances, est responsable de l'exécution des opérations financières et comptables conformes aux protocoles de reporting et de gestion financière de la MCA, qui s'étendent aux fonds de décaissement, aux transactions avec les banques locales et le maintien d'enregistrements et de rapports précis

### Devoirs et responsabilités

- Débourse des fonds des programme approprié et des fonds de petite caisse non liés a un programme, particulier, en veillant à ce que les demandes soient autorisées et décaissées en temps opportun pour appuyer le programme du MCA ou d'autres fonctions d'appui aux opérations, et en veillant à ce qu'elles soient correctement comptabilisées dans les rapports aux fins d'audit ;
- Opère avec les banques locales et les bénéficiaires en veillant à ce que toutes les informations pertinentes soient communiquées pour permettre le traitement en temps voulu des transactions et la résolution des problèmes, et veiller à ce que toutes les transactions soient correctement documentées ;
- Surveille les liquidités de la trésorerie et des comptes bancaires, en veillant à ce que des soldes suffisants soient disponibles pour couvrir la petite caisse quotidienne et les dettes impayées, et informer son superviseur des problèmes liés au dépassement / sous-consommation des budgets ;
- Organise des informations et génère des rapports relatifs à l'état des comptes bancaires et des fonds de petite caisse et assure l'exactitude de l'information, pour faciliter les activités de planification / suivi budgétaire et d'audit ;
- Documente les problèmes et les meilleures pratiques afin d'aider les activités d'amélioration des processus.

### Exigences (éducation, expérience, compétences techniques)

- Baccalauréat / diplôme secondaire et formation complémentaire en comptabilité
- Une expérience de bureau antérieur dans la comptabilité

Cette description de poste est soumise à des révisions / mises à jour si nécessaire pour assurer l'alignement sur l'orientation stratégique et la structure du MCA. Les révisions à la description sont assujetties aux politiques et aux procédures applicables en matière de ressources humaines, et les versions officielles de chaque description de poste sont conservées par Ressources humaines.

Original rédigé par :		Date:	
Revu par :		Date:	
Approuvé par :		Date:	

Position :	Assistant Ressources Humaines
Division :	Ressources humaines
Reporte à :	Directeur des Ressources Humaines
Bande :	B

Objectif
L'assistant de ressources humaines (RH), sous la supervision du Directeur des Ressources Humaines, est responsable de l'exécution des recrutements, du suivi de l'absentéisme, de la maintenance des dossiers du personnel du MCA et du soutien logistique pour les activités et les réunions liées aux ressources humaines.

Devoirs et responsabilités
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exécute les activités de recrutement depuis la publication de postes vacants à la planification des entretiens des candidates, les modalités contractuelles en assurant une documentation appropriée et une livraison en temps opportun vis-à-vis des besoins du personnel programmatique et opérationnel du MCA;</li> <li>• Suit l'absentéisme du personnel de plante et du personnel contractuel et veiller à ce que les informations soient saisies avec précision pour l'administration des salaires et des avantages sociaux et la conformité administrative des contrats ;</li> <li>• Informe le personnel et les Managers des démarches relatives aux ressources humaines en veillant à ce que les informations soient complètes afin de créer une communication qui facilite l'exécution des demandes et renforce le respect des lignes directrices sur les ressources humaines ;</li> <li>• Maintient les dossiers pour tout le personnel du MCA assurant la sécurité et la confidentialité de l'information ;</li> <li>• Organise du matériel et de la logistique pour les activités internes et externes de formation, de développement et de team- building du personnel du MCA et des réunions de ressources humaines ;</li> <li>• Documente les problèmes et les meilleures pratiques afin d'aider les activités d'amélioration des processus.</li> </ul>

Exigences (éducation, expérience, compétences techniques)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baccalauréat / diplôme secondaire</li> <li>• Une expérience de bureau antérieur, de préférence, dans une fonction de ressource humaines</li> </ul>

Cette description de poste est soumise à des révisions / mises à jour si nécessaire pour assurer l'alignement sur l'orientation stratégique et la structure du MCA. Les révisions à la description sont assujetties aux politiques et aux procédures applicables en matière de ressources humaines, et les versions officielles de chaque description de poste sont conservées par Ressources humaines.
---

Original rédigé par :		Date :	
Revu par :		Date :	
Approuvé par :		Date :	

Position :	Assistant Système d'Information (IT)
Division :	IT
Reporte à :	Responsable informatique
Bande :	B

<b>Objectif</b>
L'assistant SI, sous la supervision du Responsable informatique, est responsable de l'exécution des processus liés aux technologies informatiques, du support d'assistance, du dépannage des réseaux et des données, et une application efficace du système d'information et des technologies de sécurité à l'appui de programmes du MCA.

<b>Devoirs et responsabilités</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Exécute des activités liées au système (ex. logiciels et tests de sécurité, maintenance et mise à jour de technologies, etc.) conformément aux normes de qualité et de délais pour répondre aux besoins opérationnels des unités de l'organisation ;</li> <li>Soutien les utilisateurs dans tous les domaines liés à l'informatique (ex. configuration du compte utilisateur, installation de logiciels, assistance technique, dépannage, etc.) de façon efficace et rapide, en veillant au respect des directives et des protocoles établis ;</li> <li>Informe le personnel sur les mises à jour du système et d'autres améliorations aux bases de données afin de sensibiliser à l'utilisation appropriée des outils, en facilitant davantage l'efficacité du programme au sein de l'organisation ;</li> <li>Signale les problèmes majeurs dans les systèmes de réseau et les logiciels existants à la gestion pour la résolution et pour guider les futures actions d'achats et l'amélioration des processus ;</li> <li>Maintient et teste des bases de données prenant en charge diverses fonctions (ex. gestion de projet, suivi et évaluation, etc.) au sein de l'organisation afin d'assurer la fonctionnalité des systèmes à l'appui des besoins informatiques de l'organisation.</li> </ul>

<b>Exigences (éducation, expérience, compétences techniques)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Baccalauréat / diplôme secondaire</li> <li>Une expérience antérieure dans des services informatiques</li> </ul>

Cette description de poste est soumise à des révisions / mises à jour si nécessaire pour assurer l'alignement sur l'orientation stratégique et la structure du MCA. Les révisions à la description sont assujetties aux politiques et aux procédures applicables en matière de ressources humaines, et les versions officielles de chaque description de poste sont conservées par Ressources humaines.
---

Original rédigé par :		Date :	
Revu par :		Date :	
Approuvé par :		Date :	

Position :	Assistant d'achats et passation de marches
Division :	Achats et passation de marches
Reporte à :	Directeur des Achats et passation de marches
Bande :	B

### Objectif

L'assistant d'achats et passation de marches, sous la supervision du responsable de Achats et passation de marches, est responsable de l'exécution des processus liés aux achats et passation de marches, du contrôle des stocks, de l'inspection et de la livraison de biens et de services à l'appui de programmes organisationnels.

### Devoirs et responsabilités

- Exécute des activités liées aux achats et passation de marches (collecte de devis, achat, inspection de la qualité, etc.) conformément aux Directives du MCA et assure la réactivité et le service des demandes d'achats ;
- Effectue des contrôles d'inventaire réguliers et porte des questions à l'attention du responsable de l'unité pour anticiper et répondre aux besoins de diverses unités de l'organisation ;
- Informe le personnel sur les procédures, les exigences et les calendriers standard pour l'acquisition et la livraison des ressources afin d'assurer un traitement adéquat et l'accomplissement des demandes du programme ;
- Communique les spécifications techniques aux fournisseurs et aux agents afin d'évaluer efficacement la disponibilité et la rapidité des livraisons en fonction des besoins et des délais du projet MCA ;
- Maintien la base de données des contacts et des fournisseurs pour servir de ressource aux futurs achats et à des fins d'audit ;
- Documente les problèmes et les meilleures pratiques afin d'aider les activités d'amélioration des processus.

### Exigences (éducation, expérience, compétences techniques)

- Baccalauréat / diplôme secondaire
- Une expérience de bureau antérieur est de préférence dans une fonction d'achat

Cette description de poste est soumise à des révisions / mises à jour si nécessaire pour assurer l'alignement sur l'orientation stratégique et la structure du MCA. Les révisions à la description sont assujetties aux politiques et aux procédures applicables en matière de ressources humaines, et les versions officielles de chaque description de poste sont conservées par Ressources humaines.

Original rédigé par :		Date :	
Revu par :		Date :	
Approuvé par :		Date :	

Position :	Assistant de programme
Division :	[Nom du projet / unité de projet]
Reporte à :	Manager / Responsable de la gestion du programme
Bande :	B

<b>Objectif</b>
L'assistant de programme, sous la supervision du Manager / Responsable du programme, est responsable de l'exécution des activités de soutien aux projets, de l'organisation du soutien logistique et administratif pour les activités du projet, de la collecte et de l'information, du suivi et de la déclaration des activités du projet.

<b>Devoirs et responsabilités</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exécute les activités du projet telles que définies par le plan du projet, en veillant à ce qu'elles soient livrées en temps opportun pour soutenir les initiatives et les objectifs plus larges du projet ;</li> <li>• Organise la logistique et l'administration pour les activités du projet (ex. voyages, etc.) et veille à ce que celles-ci soient livrées et que les coûts soient contrôlés conformément aux budgets établis ;</li> <li>• Collecte et saisit des informations pour l'utilisation dans les activités de suivi, d'évaluation et de rapport du projet, en assurant l'exactitude des données et l'adhésion aux formats établis pour les rapports ;</li> <li>• Répond aux questions du personnel et des parties prenantes externes (ex. organisations partenaires, bureaux gouvernementaux) liées à la mise en œuvre des activités du projet afin d'établir des bases claires pour l'interaction et une efficacité accrue dans l'exécution des activités ;</li> <li>• Maintien un planning des activités du projet et veille à ce que le personnel et les parties prenantes du projet soient informés des délais et des progrès réalisés en fonction des étapes prévus du projet et de sa gestion effective.</li> </ul>

<b>Exigences</b> ( <i>éducation, expérience, compétences techniques</i> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baccalauréat / diplôme secondaire</li> <li>• Une expérience antérieure en administration générale</li> </ul>

Cette description de poste est soumise à des révisions / mises à jour si nécessaire pour assurer l'alignement sur l'orientation stratégique et la structure du MCA. Les révisions à la description sont assujetties aux politiques et aux procédures applicables en matière de ressources humaines, et les versions officielles de chaque description de poste sont conservées par Ressources humaines.
---

Original rédigé par :		Date :	
Revu par :		Date :	
Approuvé par :		Date :	

Position :	Secrétaire
Division :	[Nom de la division]
Reporte à :	Directeur général adjoint, [Programme / Opérations / Finance / RH]
Bande :	B

<b>Objectif</b>
<p>Le secrétaire, qui relève directement du directeur général adjoint pour un domaine fonctionnel, est responsable de l'appui aux managers et cadres supérieurs, y compris l'établissement de rendez-vous, la rédaction de la correspondance et le maintien de dossiers pour soutenir le flux d'information efficace entre le directeur général adjoint et les parties concernées à l'intérieur et à l'extérieur du MCA.</p>

<b>Devoirs et responsabilités</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traite les demandes de rendez-vous des parties internes et externes afin de maintenir un calendrier efficace et organisé pour le Directeur général adjoint ;</li> <li>• Trie les communications adressées au Directeur général adjoint pour assurer une bonne hiérarchisation des informations et faciliter la correspondance ;</li> <li>• Informe les parties concernées des procédures de demande de rendez-vous pour s'assurer que les protocoles opérationnels sont suivis de manière systématique ;</li> <li>• Propose des réponses aux questions simples pour aider à un roulement rapide de l'information aux parties concernées ;</li> <li>• Organise la documentation pour la zone opérationnelle, en veillant à ce que celle-ci soit facilement accessible afin de soutenir la planification et la mise en œuvre des activités et des processus d'audit.</li> </ul>

<b>Exigences</b> ( <i>éducation, expérience, compétences techniques</i> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baccalauréat / diplôme secondaire</li> <li>• Une expérience de bureau antérieur</li> </ul>

<p>Cette description de poste est soumise à des révisions / mises à jour si nécessaire pour assurer l'alignement sur l'orientation stratégique et la structure du MCA. Les révisions à la description sont assujetties aux politiques et aux procédures applicables en matière de ressources humaines, et les versions officielles de chaque description de poste sont conservées par Ressources humaines.</p>
--

Original rédigé par :		Date :	
Revu par :		Date :	
Approuvé par :		Date :	

Position :	Secrétaire exécutif
Division :	Bureau du DG
Reporte à :	DG / Directeur Général
Bande :	C

Objectif
Le secrétaire exécutif est responsable du suivi quotidien et de l'organisation du calendrier, des flux de travail et des communications du DG / Directeur Général. Le poste maintien des lignes de communication ouvertes pour soutenir les fonctions du bureau du DG / Directeur Général tout en assurant le respect des protocoles établis de gestion, des connaissances et de sécurité de l'information.

Devoirs et responsabilités
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surveille les communications adressées au DG / Directeur Général, en veillant à ce que les questions urgentes soient identifiées et traitées en temps opportun ;</li> <li>• Organise le planning de rendez-vous quotidien et des documents d'information pour le DG / Directeur Général prévoyant des changements possibles dans les priorités et l'ordre du jour afin d'assurer un flux de travail optimisé ;</li> <li>• Facilite le flux d'informations dans différentes zones opérationnelles du MCA pour soutenir la collaboration et la diffusion d'informations auprès du bureau du DG / Directeur Général ;</li> <li>• Examine les demandes, les propositions, les plans et autres documents approuvés par le DG / Directeur Général en veillant à la conformité aux modèles et aux normes établis ;</li> <li>• Maintient un fichier pour suivre efficacement les horaires et les livrables, menant à la rapidité et à la systématique de la prestation des services.</li> </ul>

Exigences (éducation, expérience, compétences techniques)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baccalauréat / diplôme secondaire</li> <li>• Expérience antérieure étendue dans la prestation de services administratifs / gestion de bureau</li> </ul>

Cette description de poste est soumise à des révisions / mises à jour si nécessaire pour assurer l'alignement sur l'orientation stratégique et la structure du MCA. Les révisions à la description sont assujetties aux politiques et aux procédures applicables en matière de ressources humaines, et les versions officielles de chaque description de poste sont conservées par Ressources humaines.
---

Original rédigé par :		Date :	
Revu par :		Date :	
Approuvé par :		Date :	

Position :	Manager / Responsable des finances
Division :	Finances
Reporte à :	Directeur, Finances
Bande :	C

### Objectif

Le Manager / Responsable des finances, sous la supervision du Directeur des finances, est chargé d'examiner l'exécution quotidienne des opérations comptables et financières, de surveiller la relation avec les banques, de jouer un rôle de facilitateur dans la gestion du budget et comme point focal pour les préparatifs de la budgétisation et de la vérification d'activités.

### Devoirs et responsabilités

- Examine et vérifie une gamme de transactions (y compris les décaissements, les transferts, etc.) et s'assurer que les directives financières et comptables du MCA / MCC sont correctement respectées et que la documentation est actuelle et précise pour soutenir les activités de rapport et d'audit ;
- Examine les dossiers / rapports de la banque pour déterminer s'il existe des incohérences et conseille le directeur financier des questions liées aux relations bancaires du MCA ;
- Forme le personnel du MCA à l'utilisation correcte des formulaires comptables et à la réalisation des opérations financières et comptables afin d'assurer une conformité aux lignes directrices du MCA et de renforcer la transparence de la fonction comptable ;
- Surveille les budgets et les flux de trésorerie quotidiens en veillant à ce que les problèmes de dépassement de dépenses / sous-utilisation des prévisions budgétaires et que des mesures correctives soient élevés à la Direction ;
- Supervise la préparation et l'organisation de la documentation financière et comptable pour la budgétisation, la déclaration et les activités d'audit, en veillant à ce que l'information soit exacte et traçable ;
- Consolide et maintient la documentation sur les problèmes et les meilleures pratiques pour soutenir les activités d'amélioration des processus.

### Exigences (éducation, expérience, compétences techniques)

- Diplôme universitaire en comptabilité / finance
- Une certaine expérience en comptabilité

Cette description de poste est soumise à des révisions / mises à jour si nécessaire pour assurer l'alignement sur l'orientation stratégique et la structure du MCA. Les révisions à la description sont assujetties aux politiques et aux procédures applicables en matière de ressources humaines, et les versions officielles de chaque description de poste sont conservées par Ressources humaines.

Original rédigé par :		Date :	
Revu par :		Date :	
Approuvé par :		Date :	



Position :	Manager / Responsable des Ressources Humaines
Division :	Ressources humaines
Reporte à :	Directeur, Ressources humaines
Bande :	C

### Objectif

Le Manager / Responsable des ressources humaines (RH), sous la supervision du Directeur, Ressources humaines, est un généraliste des ressources humaines responsable d'un large éventail de fonctions des ressources humaines liées à la masse salariale, aux avantages et aux droits, à la gestion de la performance et à la surveillance de la maintenance du fichier du personnel et du système d'information sur les ressources humaines (SIRH).

### Devoirs et responsabilités

- Exécute une gamme complète de fonctions de ressources humaines liées à la paie, la gestion du rendement et le développement du personnel, en veillant à ce que les plans de travail établis et les activités régulières de soutien des ressources humaines soient respectés conformément aux normes et aux calendriers ;
- Administre les bénéfices et avantages du personnel (ex. indemnités, maladie, pension) en veillant à ce que les lignes directrices soient correctement respectées et que celles-ci soient disponibles pour que le personnel reçoive où en bénéficie ;
- Conseille le Directeur des ressources humaines sur les questions liées à la non-conformité aux directives en matière de ressources humaines par le personnel du MCA, et anticipe les problèmes susceptibles d'affecter la prestation des services de ressources humaines ;
- Explique le processus et les lignes directrices pour obtenir les bénéfices / avantages et autres droits au personnel et aux responsables afin de créer une interaction informée pour recevoir les services de ressources humaines et de renforcer la conformité générale selon les directives MCA de ressources humaines ;
- Supervise la maintenance des fichiers du personnel et l'utilisation du système d'information sur les ressources humaines (SIRH) à l'appui des opérations et de la planification quotidiennes ;
- Consolide et maintient la documentation sur les problèmes et les meilleures pratiques pour soutenir les activités d'amélioration des processus.

### Exigences (éducation, expérience, compétences techniques)

- Diplôme universitaire en administration ou en ressources humaines
- Une certaine expérience dans l'organisation et la prestation de services de ressources humaines

Cette description de poste est soumise à des révisions / mises à jour si nécessaire pour assurer l'alignement sur l'orientation stratégique et la structure du MCA. Les révisions à la description sont assujetties aux politiques et aux procédures applicables en matière de ressources humaines, et les versions officielles de chaque description de poste sont conservées par Ressources humaines.

Original rédigé par :		Date :	
Revu par :		Date :	
Approuvé par :		Date :	

Position :	Spécialiste juridique
Division :	Légal
Reporte à :	Directeur, Juridique
Bande :	C

### Objectif

Le spécialiste, Juridique, sous la supervision du Directeur juridique, est administrateur juridique pour la recherche juridique, l'examen et la gestion des documents, le suivi des actions en justice et le respect du cadre juridique et des lignes directrices du MCA.

### Devoirs et responsabilités

- Exécute une gamme complète de fonctions de soutien juridique liées à la recherche d'exigences légales / statutaires, des travaux préparatoires pour les procédures judiciaires, etc. et veille à ce que ceux-ci soient compatibles avec les normes et les échéanciers au sein de l'équipe juridique ;
- Examine les documents transactionnels (ex. documents liés aux achats, contrats de projet et contrats de travail) pour vérifier que ces documents respectent les exigences et les formats établis par le MCA ;
- Conseille le Directeur juridique, sur les questions liées au non-respect des lignes directrices légales sur le documentaire et l'éthique par le personnel du MCA et anticipe les problèmes qui peuvent résulter d'un non-respect ;
- Explique le processus et les lignes directrices pour la finalisation des documents juridiques, la soumission, le respect de la législation et la réglementation locale ;
- Maintient les fichiers complets de la documentation juridique du MCA, assure l'exhaustivité, la confidentialité et l'accessibilité à l'usage de l'équipe juridique, et à des fins d'audit ;
- Suit les actions en justice pour s'assurer que les délais sont respectés et réduit les obstacles à leur autorisation ou à leur approbation.

### Exigences (*éducation, expérience, compétences techniques*)

- Achèvement du diplôme universitaire en mettant l'accent sur la formation juridique souhaitable.
- Une expérience de bureau antérieur dans une fonction para-juridique ou administrative.

Cette description de poste est soumise à des révisions / mises à jour si nécessaire pour assurer l'alignement sur l'orientation stratégique et la structure du MCA. Les révisions à la description sont assujetties aux politiques et aux procédures applicables en matière de ressources humaines, et les versions officielles de chaque description de poste sont conservées par Ressources humaines.

Original rédigé par :		Date :	
Revu par :		Date :	
Approuvé par :		Date :	

Position :	Manager / Responsable informatique
Division :	Systèmes d'information (IT)
Reporte à :	Directeur, IT
Bande :	C

### Objectif

Le Manager / Responsable informatique, sous la supervision du Directeur, IT, est responsable de la prestation et de la mise en œuvre des services informatiques y compris la gestion du réseau et la supervision des infrastructures de données, en veillant à ce que les services rendus soient appropriés pour soutenir le travail du MCA.

### Devoirs et responsabilités

- Supervise la livraison de divers services informatiques (ex. maintenance d'infrastructure, gestion de base de données, etc.) pour l'ensemble du MCA, en veillant à ce que la qualité de l'exécution répond aux besoins de l'organisation et aux normes informatiques établies ;
- Conseille la Direction sur les problèmes généraux concernant les opérations informatiques au jour le jour et contribue à améliorer la livraison et l'efficacité des services rendus ;
- Fait des recommandations sur les développements de logiciels ou les actualisations de manière à maintenir une efficacité accrue et une productivité des prestations / services de l'ensemble du programme ;
- Élabore des tests réguliers et une mise à jour et un échéancier de maintenance pour maintenir l'infrastructure informatique afin d'assurer la continuité de la fonctionnalité et de la capacité à répondre aux besoins du MCA ;
- Évalue les procédures / protocoles existants pour incorporer des améliorations en fonction des avis des utilisateurs afin d'éviter les interruptions du service.

### Exigences (éducation, expérience, compétences techniques)

- Diplôme universitaire en informatique
- Une expérience antérieure dans les services informatiques

Cette description de poste est soumise à des révisions / mises à jour si nécessaire pour assurer l'alignement sur l'orientation stratégique et la structure du MCA. Les révisions à la description sont assujetties aux politiques et aux procédures applicables en matière de ressources humaines, et les versions officielles de chaque description de poste sont conservées par Ressources humaines.

Original rédigé par :		Date :	
Revu par :		Date :	
Approuvé par :		Date :	

Position :	Manager / Responsable administratif
Division :	Administration
Reporte à :	Directeur, Administration
Bande :	C

Objectif
<p>Le Manager / Responsable administratif, qui relève directement du Directeur de l'administration, surveille les fonctions administratives générales du bureau, ce qui garantit la qualité et la rapidité de la prestation des services. Le Manager / Responsable administratif supervise le personnel des services généraux et assure le respect des politiques et des plans de travail établis.</p>

Devoirs et responsabilités
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surveille les opérations quotidiennes de bureau, y compris le nettoyage, les services de courrier, le transport, les voyages et la sécurité, assurant la rapidité et la prestation des services pour une plate-forme de services administratifs intégrés ;</li> <li>• Effectue régulièrement des inspections de bâtiments et de propriétés pour assurer le respect des normes de sécurité et de sûreté, et veille à ce que les locaux favorisent un environnement de travail propice au personnel et aux partenaires du MCA ;</li> <li>• S'engage avec les fournisseurs de services, en précisant la portée, le type et la qualité des services requis, et les politiques et les lignes directrices établies sont respectées dans la prestation de ces services ;</li> <li>• Fait connaître les lignes directrices et les politiques administratives du MCA au personnel et aux fournisseurs de services externes pour assurer leur connaissance et conformité ;</li> <li>• Supervise le personnel et établit des plans de travail pour entretenir une division administrative efficace.</li> </ul>

Exigences ( <i>éducation, expérience, compétences techniques</i> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diplôme universitaire</li> <li>• Expérience en administration de bureau</li> </ul>

<p>Cette description de poste est soumise à des révisions / mises à jour si nécessaire pour assurer l'alignement sur l'orientation stratégique et la structure du MCA. Les révisions à la description sont assujetties aux politiques et aux procédures applicables en matière de ressources humaines, et les versions officielles de chaque description de poste sont conservées par Ressources humaines.</p>
--

Original rédigé par :		Date :	
Revu par :		Date :	
Approuvé par :		Date :	

Position :	Manager / Responsable des Achats et passation des marchés
Division :	Achats et passation des marchés
Reporte à :	Directeur, Achats et passation des marchés
Bande :	C

### Objectif

Le Manager / Responsable des Achats et passation des marchés, sous la supervision du Directeur, Achats et passation des marchés, est chargé de superviser la livraison et la mise en œuvre des services liés aux achats qui comprennent l'acquisition de ressources, la gestion des stocks et le contrôle de la qualité des stocks de biens et services pertinents pour des programmes d'organisation plus larges.

### Devoirs et responsabilités

- Supervise la livraison de divers services d'acquisitions (par exemple, l'acquisition de ressources, la gestion des stocks, le contrôle de la qualité des stocks, etc.) pour l'ensemble de l'organisation, en veillant à ce que la qualité des services rendus satisfasse les besoins de l'organisation et soit conforme aux normes d'achats et de passation des marchés MCC / MCA ;
- Évalue les demandes techniques des acquisitions et veille à ce qu'elles soient alignées sur les plans d'acquisitions ;
- Exécute les acquisitions techniques et les processus d'appel d'offres et assure la transparence, le respect des normes d'acquisitions MCC / MCA, la qualité des biens et des fournisseurs et la précision de la documentation ;
- Conseille la Direction sur les problèmes généraux concernant les opérations d'acquisitions et fait des recommandations pour améliorer le service et l'efficacité ;
- Surveille les flux d'acquisitions pour déterminer les problèmes essentiels qui influent sur la livraison des biens, l'efficacité et la rapidité d'exécution ;
- Anticipe les besoins d'acquisitions à l'échelle de l'organisation en fonction des tendances et des projections d'achat afin de maintenir une livraison sans heurts des services attendus.

### Exigences (éducation, expérience, compétences techniques)

- Diplôme universitaire
- Expérience dans les services d'acquisitions et passation des marchés

Cette description de poste est soumise à des révisions / mises à jour si nécessaire pour assurer l'alignement sur l'orientation stratégique et la structure du MCA. Les révisions à la description sont assujetties aux politiques et aux procédures applicables en matière de ressources humaines, et les versions officielles de chaque description de poste sont conservées par Ressources humaines.

Original rédigé par :		Date :	
Revu par :		Date :	
Approuvé par :		Date :	

Position :	Manager / Responsable de projet / programme
Division :	[Nom du programme / unité de projet]
Reporte à :	Directeur, [Domaine de projet / programme]
Bande :	C

<b>Objectif</b>
<p>Le Manager / Responsable de projet / programme, sous la supervision du Directeur, [Domaine du projet / programme], est responsable de l'exécution quotidienne, du suivi et de la supervision d'une gamme d'activités soutenant le [NOM DU PROJET], en veillant à la cohérence avec les plans de travail et la mise en œuvre des lignes directrices établis.</p>

<b>Devoirs et responsabilités</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exécute et / ou supervise une série d'activités de mise en œuvre et de soutien telles que définies par le plan de projet / programme, en veillant à ce qu'elles soient livrées en temps opportun pour soutenir les initiatives et les objectifs plus larges du projet et assurer la cohérence et la qualité ;</li> <li>• Consolide les statistiques du projet à partir de sources multiples et les examinent pour vérifier la précision et leur conformité aux formats établis pour soutenir la mise en œuvre, la surveillance et l'analyse ;</li> <li>• Conseille le Directeur, [Domaine de programme] des questions liées à la mise en œuvre du projet afin d'assurer la continuité de la livraison du projet ;</li> <li>• Surveille le budget du projet / programme, les activités d'acquisitions et les contrats, en veillant à ce que ceux-ci soient compatibles avec les lignes directrices établies du MCA et que les problèmes et les divergences soient signalés et résolus ;</li> <li>• Surveille les échéanciers et les étapes des projets, anticipe les problèmes de livraison et veille à ce que le personnel et les parties prenantes externes soient informés de l'état du projet pour soutenir leur gestion et leur livraison ;</li> <li>• Maintient la documentation du projet et les manuels d'exploitation en veillant à ce que ceux-ci soient actualisés et reflètent les leçons apprises pour soutenir l'amélioration des projets et processus.</li> </ul>

<b>Exigences (éducation, expérience, compétences techniques)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diplôme universitaire</li> <li>• Expérience dans la gestion des programmes de développement</li> </ul>

<p>Cette description de poste est soumise à des révisions / mises à jour si nécessaire pour assurer l'alignement sur l'orientation stratégique et la structure du MCA. Les révisions à la description sont assujetties aux politiques et aux procédures applicables en matière de ressources humaines, et les versions officielles de chaque description de poste sont conservées par Ressources humaines.</p>
--

Original rédigé par :		Date :	
Revu par :		Date :	
Approuvé par :		Date :	

Position :	Spécialiste, Performance environnementale et sociale (ESP)
Division :	Programme
Reporte à :	Directeur, Performance environnementale et sociale
Bande :	C

### Objectif

Le Spécialiste, Performance environnementale et sociale (ESP), sous la supervision du Directeur, ESP, est chargé de consolider les informations ESP dans tous les projets du MCA, de surveiller et d'assurer l'application des directives d'évaluation environnementale et sociale du MCC pendant les projets et la gestion des données de la composante ESP du Compact.

### Devoirs et responsabilités

- Recherche des données sur la performance environnementale et sociale (ESP) et regroupent les informations ESP procurés par le personnel du projet et des partenaires d'exécution, selon les plans de projet établis, conformément aux critères stipulés dans le Compact et conformes aux lignes directrices de l'évaluation environnementale et sociale du MCC ;
- Effectue une analyse préliminaire des données ESP et effectue les vérifications nécessaires pour identifier les lacunes affectant le processus d'évaluation et les rapports d'avancement environnemental et social ;
- Forme et guide l'équipe de projet et les partenaires d'exécution sur l'utilisation des outils et des formats ESP, afin de renforcer la qualité des produits ESP ;
- Conseille le Directeur, ESP des questions de non-respect par le personnel MCA et des partenaires d'exécution concernant les plans ESP.
- Anticipe des problèmes avec les informations, le renforcement, la collaboration et la capacité de réaliser des projets avec des composants solides ESP ;
- Surveille l'adhésion de l'équipe du projet et des partenaires d'exécution aux plans et échéancier du ESP à travers les différentes étapes du projet, afin d'assurer la mise en œuvre efficace des plans ESP et de renforcer la qualité des produits ESP ;
- Tient à jour la documentation et les bases de données relatives aux résultats d'information et d'évaluation ESP pour soutenir les activités d'information et de communication.

### Exigences (éducation, expérience, compétences techniques)

- Diplôme universitaire supérieur
- Expérience spécialisée dans la modélisation statistique

Cette description de poste est soumise à des révisions / mises à jour si nécessaire pour assurer l'alignement sur l'orientation stratégique et la structure du MCA. Les révisions à la description sont assujetties aux politiques et aux procédures applicables en matière de ressources humaines, et les versions officielles de chaque description de poste sont conservées par Ressources humaines.

Original Rédigé par :		Date :	
Revu par :		Date :	
Approuvé par :		Date :	

Position :	Spécialiste, Genre et inclusion sociale
Division :	Programme
Reporte à :	Directeur, Genre et inclusion sociale
Bande :	C

<b>Objectif</b>
<p>Le spécialiste, Genre et inclusion sociale, sous la supervision du Directeur, Genre et inclusion sociale, est responsable de l'exécution, le suivi et la supervision des activités d'intégration sociales et de genre, interne et externe dans les différentes fonctions du projet, et assure la cohérence avec les plans de travail établis et des directives de mise en œuvre.</p>

<b>Devoirs et responsabilités</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sous la supervision du Directeur, Genre et inclusion sociale, apporte une contribution technique au MCA, aux entités de mise en œuvre et aux parties prenantes du projet pour s'assurer que les considérations d'inclusion sociale, de genre et de réduction de la pauvreté sont efficacement intégrées dans l'élaboration et de la mise en œuvre du programme ;</li> <li>• Assiste le Directeur, du genre et de l'inclusion sociale, dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'intégration sociale et de genre (SGIP) qui intègre les analyses de pauvreté, question sociales et genre et les contributions aux projets et activités ;</li> <li>• Surveille et informe le Directeur, Genre et inclusion sociale, de la qualité de l'intégration des efforts de genre, d'inclusion sociale et de réduction de la pauvreté dans toutes les activités des projets et identifie les domaines où l'intégration peut être renforcée ou modifiée ;</li> <li>• Assure la supervision technique des consultants et / ou des contractants fournissant des services d'intégration sociale et de genre pour le Compact.</li> </ul>

<b>Exigences (éducation, expérience, compétences techniques)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diplôme universitaire supérieur en sciences sociales ou dans une discipline connexe (par exemple, anthropologie, sociologie, études sur les femmes, politiques publiques, développement communautaire, économie du développement, etc.)</li> <li>• Expérience de l'intégration de l'inclusion sociale, du genre et des efforts de réduction de la pauvreté dans des programmes de même nature, dans un contexte de développement international</li> <li>• Expérience de l'intégration sociale et de genre dans [remplir les secteurs ici]</li> </ul>

<p>Cette description de poste est soumise à des révisions / mises à jour si nécessaire pour assurer l'alignement sur l'orientation stratégique et la structure du MCA. Les révisions à la description sont assujetties aux politiques et aux procédures applicables en matière de ressources humaines, et les versions officielles de chaque description de poste sont conservées par Ressources humaines.</p>
--

Original Rédigé par :		Date :	
Revu par :		Date :	
Approuvé par :		Date :	



Position :	Spécialiste, Partenariats et subventions
Division :	Programme
Reporte à :	Directeur, Partenariats et subventions
Bande :	C

### Objectif

Le spécialiste des Partenariats et subventions, sous la supervision du Directeur, Partenariats et subventions, est responsable de la surveillance au jour le jour des projets par rapport aux étapes établies et les résultats attendus pour soutenir le décaissement des subventions, et le suivi du cycle de vie des subventions.

### Devoirs et responsabilités

- Exécute des paiements et décaissements de subventions alignés sur l'échéancier des paiements résultat de la réalisation des étapes et les résultats du projet, en veillant à la conformité aux exigences de subvention ainsi que les politiques financières et comptables MCA ;
- Consolide la documentation et maintient une base de données des partenaires et des subventions, relatives au cycle complet de la gestion des subventions depuis la pré-attribution jusqu'à la fermeture pour soutenir la gestion des subventions, l'élaboration du budget, et les processus d'audit interne et externe ;
- Informe les bénéficiaires ou sous-bénéficiaires actuels et potentiels des exigences concernant des documents d'information dans le processus de traitement des subventions et dans les activités de gestion des subventions ; de manière à construire un partenariat solide garantissant la gestion efficace des contrats et des subventions ;
- Conseille le Directeur, Partenariats et subventions, sur les questions liées à gestion des subventions, anticipant les questions touchant l'échéancier de paiement et / ou la réalisation des étapes du projet et les résultats livrés par les bénéficiaires et sous-bénéficiaires de subventions ;
- Surveille l'adhésion des partenaires / bénéficiaires / sous-bénéficiaires aux étapes du projet.

### Exigences (éducation, expérience, compétences techniques)

- Diplôme universitaire
- Expérience en matière de comptabilité ou de gestion du programme

Cette description de poste est soumise à des révisions / mises à jour si nécessaire pour assurer l'alignement sur l'orientation stratégique et la structure du MCA. Les révisions à la description sont assujetties aux politiques et aux procédures applicables en matière de ressources humaines, et les versions officielles de chaque description de poste sont conservées par Ressources humaines.

Original Rédigé par :		Date :	
Revu par :		Date :	
Approuvé par :		Date :	

Position :	Spécialiste, Suivi, Evaluation et Analyse Economique, MEE
Division :	Programme
Reporte à :	Directeur, MEE
Bande :	C

### Objectif

Le spécialiste, suivi, évaluation et analyse économique (MEE), sous la supervision du directeur, MEE, est responsable de l'exécution quotidienne, du suivi et de la supervision des activités de S&E, ainsi que de la collecte et de la consolidation des données économiques, garantissant la cohérence avec les plans de travail et des directives de mise en œuvre par l'équipe du programme et par les partenaires d'exécution.

### Devoirs et responsabilités

- Consolide les paramètres de suivi et d'évaluation (SE) et la documentation sur la performance du projet par rapport aux jalons de l'équipe du programme et des partenaires d'exécution, pour soutenir l'évaluation de la mise en œuvre et de l'impact du projet ;
- Effectue une analyse préliminaire des données de SE pour identifier les incohérences / valeurs aberrantes et vérifier les informations pour garantir l'exactitude des informations introduites dans le processus d'évaluation et de rapport du projet ;
- Rassemble des statistiques économiques pour alimenter l'analyse qui sont cruciales pour la conception et la mise en œuvre des projets ;
- Forme et guide l'équipe du projet et les partenaires d'exécution sur l'utilisation des outils et formats de SE MCA, afin de renforcer la qualité des résultats de SE ;
- Surveille l'adhésion de l'équipe de projet et des partenaires de mise en œuvre aux plans et calendriers de SE à travers les différentes étapes du projet, pour assurer une mise en œuvre efficace des plans de SE ;
- Tient à jour la documentation et les bases de données relatives aux statistiques de SE et aux résultats des projets pour soutenir l'amélioration des projets et du cadre général de SE.

### Exigences (éducation, expérience, compétences techniques)

- Diplôme universitaire en économie, statistique ou dans un domaine connexe
- Expérience en évaluation de programmes; peut mener une collecte de données qualitatives (ex: entrevues avec des informateurs clés, groupes de discussion); et quantitatives (ex: enquêtes auprès des ménages, enquêtes auprès des entreprises); et extraire et évaluer la qualité des données secondaires / administratives.
- Expérience confirmée dans un ou plusieurs des logiciels et bases de données d'analyse statistique suivants, tels que STATA, SPSS, SAS, CSPRO, Access, Excel et une solide connaissance de MS Word et PowerPoint

Cette description de poste est soumise à des révisions / mises à jour si nécessaire pour assurer l'alignement sur l'orientation stratégique et la structure du MCA. Les révisions à la description sont assujetties aux politiques et aux procédures applicables en matière de ressources humaines, et les versions officielles de chaque description de poste sont conservées par Ressources humaines.

Original Rédigé par :		Date :	
Revu par :		Date :	
Approuvé par :		Date :	

Position :	Spécialiste de la sûreté et de la sécurité
Division :	Administration
Reporte à :	Directeur, Administration
Bande :	C

<b>Objectif</b>
Assure la sûreté et la sécurité de tout le personnel du MCA et des visiteurs du MCC.

<b>Devoirs et responsabilités</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surveiller la situation dans (Pays XXX), affectant le bureau principal et les sites des projets MCA (Pays XXX), et conseiller la direction et les organes requis ;</li> <li>• Créer, mettre en œuvre et mettre à jour les plans et programmes de sécurité organisationnelle, selon les besoins ;</li> <li>• Fournir des conseils au personnel sur la sécurité lors des visites sur le terrain ;</li> <li>• Fournir une formation aux chauffeurs, au personnel local et aux entrepreneurs du MCA (Pays XXX) sur les procédures générales de sécurité ;</li> <li>• Fournir des évaluations de sécurité des projets MCA (Pays XXX) et des sites de projets et des escortes de sécurité au personnel ;</li> <li>• En coordination avec les cadres supérieurs du MCA (Pays XXX), suivre et approuver tous les déplacements et déplacements du personnel interne et externe ;</li> <li>• Établir un réseau de support de sécurité, un système d'arborescence téléphonique (communications) et des protocoles de sécurité supplémentaires (si nécessaire) pour prendre en charge les interventions d'urgence MCA</li> <li>• Élaborer des plans d'intervention d'urgence (médical / physique)</li> <li>• Fournir des mises à jour de sécurité quotidiennes / hebdomadaires au personnel du MCA (PAYS XXX);</li> <li>• Fournir des fiches d'accueil pour le personnel entrant et surveiller la conformité aux protocoles de sécurité</li> <li>• Coordonner les évaluations de la sécurité physique, des risques et des menaces, à l'intérieur et à l'extérieur du MCA (pays XXX), et les programmes de sécurité des voyages : services de sécurité, contrôles d'accès et systèmes de vidéosurveillance, études sur le terrain, entre autres ;</li> <li>• Superviser la performance de sécurité spécifique des employés et des prestataires de services ;</li> <li>• Aider à la mise en œuvre des normes, politiques et pratiques de sécurité et de sécurité de l'entreprise.</li> </ul>

<b>Exigences</b> (éducation, expérience, compétences techniques)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diplôme universitaire en sûreté, sécurité et prévention des risques.</li> <li>• Études postuniversitaires souhaitables ou expérience équivalente. 5 à 7 ans d'expérience dans l'évaluation des risques de sécurité et l'atténuation des risques de sécurité dans la région (Pays XXX).</li> <li>• Sensibilité aux dynamiques interculturelles sur le lieu de travail (personnel expatrié et local)</li> <li>• Expérience antérieure dans la prestation de formations d'initiation et de programmes sur la gestion des risques et la sécurité.</li> </ul>

Cette description de poste est soumise à des révisions / mises à jour si nécessaire pour assurer l'alignement sur l'orientation stratégique et la structure du MCA. Les révisions à la description sont assujetties aux politiques et aux procédures applicables en matière de ressources humaines, et les versions officielles de chaque description de poste sont conservées par Ressources humaines.
---

Original Drafted by:		Date:	
Reviewed by:		Date:	
Approved by:		Date:	

Position :	Directeur, Administration
Division :	Administration
Reporte à :	Directeur général adjoint, Opérations
Bande :	D

<b>Objectif</b>
Le Directeur, Administration, sous la supervision du Directeur général adjoint, Opérations, conduit l'adaptation des politiques administratives, des systèmes et des cadres assurant que ceux-ci soient alignés aux besoins du MCA et conformes aux directives du MCC (OHS) et à la législation locale.

<b>Devoirs et responsabilités</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adapte les cadres de la politique administrative du MCC (par exemple en matière de OHS, sécurité, etc.) au contexte local du MCA, assurant que ceux-ci sont conformes aux exigences réglementaires locales et les meilleures pratiques (<i>best practice</i>) ;</li> <li>• Évalue les besoins de soutien administratif du MCA et développe des systèmes administratifs et des plans qui couvrent les voyages, la gestion des installations et la logistique, afin de les aligner aux objectifs du MCA ;</li> <li>• Conseille la Direction du MCA concernant le respect de la législation locale étant le MCA une entité dans le pays ;</li> <li>• Établi des partenariats avec les administrations locales et des partenaires d'exécution dans divers domaines dans le pays pour faciliter la mise en place efficace des unités de projet et des bureaux extérieurs ;</li> <li>• Développe des outils pour soutenir la mise en œuvre des politiques administratives dans toutes les fonctions au sein de l'organisation ;</li> </ul>

<b>Exigences ( éducation, expérience, compétences techniques )</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diplôme universitaire</li> <li>• Expérience étendue dans la prestation des services administratifs</li> </ul>

Cette description de poste est soumise à des révisions / mises à jour si nécessaire pour assurer l'alignement sur l'orientation stratégique et la structure du MCA. Les révisions à la description sont assujetties aux politiques et aux procédures applicables en matière de ressources humaines, et les versions officielles de chaque description de poste sont conservées par Ressources humaines.
---

Original Rédigé par :		Date :	
Revu par :		Date :	
Approuvé par :		Date :	

Position :	Directeur, Environnement et performance sociale (ESP)
Division :	Programme
Reporte à :	Directeur général adjoint, Programme
Bande :	D

### Objectif

Le Directeur, Environnement et performance sociale (ESP), dirige l'unité ESP, et sous la direction du Directeur général adjoint du Programme et établit le cadre ESP pour le Compact. Assure sa mise en œuvre à travers des projets, afin de suivre et d'évaluer la performance du projet par rapport aux indicateurs ESP afin de renforcer la capacité du Compact pour atteindre ses objectifs conformément aux politiques et directives ESP du MCC.

### Devoirs et responsabilités

- Adapte le cadre ESP du MCC en tant que composant transversal du cadre général du programme et conçoit des approches pour assurer que les projets MCA répondent aux normes ESP du Compact, du MCC, et la réglementation nationale ;
- Définit les paramètres ESP et les étapes pour les projets individuels et évalue la performance des projets compatibles avec le cadre ESP établi ;
- Guide le personnel du programme et les partenaires d'exécution sur l'intégration des principes ESP, et les mécanismes de suivi et d'évaluation dans la conception et identification des projets et préconise la connaissance de ces principes et la responsabilité dans leur application ;
- Conseille le Directeur général adjoint du Programme sur le volet ESP des projets et de leurs niveaux de performance et établit des rapports et des présentations pour les parties prenantes internes et externes (par exemple : les partenaires d'exécution, MCC, Conseil MCA, les médias, etc.) afin d'établir une réputation du MCA et MCC dans le domaine des programmes sociaux et accroître soutien aux projets MCA ;
- Élabore les propositions des projets et budgets concernant le ESP ; identifie les réseaux d'experts externes, et assure la mise en œuvre effective du cadre ESP aligné sur les initiatives du programme et les objectifs du Compact.

### Exigences (éducation, expérience, compétences techniques)

- Diplôme universitaire supérieur
- Expérience étendue dans la gestion des données et la modélisation statistique

Cette description de poste est soumise à des révisions / mises à jour si nécessaire pour assurer l'alignement sur l'orientation stratégique et la structure du MCA. Les révisions à la description sont assujetties aux politiques et aux procédures applicables en matière de ressources humaines, et les versions officielles de chaque description de poste sont conservées par Ressources humaines.

Original Rédigé par :		Date :	
Revu par :		Date :	
Approuvé par :		Date :	

Position :	Directeur, Finance
Division :	Finance
Reporte à :	Directeur général adjoint, Finance
Bande :	D

### Objectif

Le Directeur des finances, sous la direction du Directeur général adjoint, est responsable de la surveillance et de la préparation du budget, la préparation des rapports financiers périodiques et de conseiller la Direction et les partenaires du MCA sur les questions financières et fiscales.

### Devoirs et responsabilités

- Analyse les besoins opérationnels et programmatiques du MCA et évalue la capacité du budget annuel pour financer les initiatives et les exigences opérationnelles quotidiennes ; prévoit les flux de trésorerie assurant que le financement est assuré par le MCC et distribue selon les allocations du Compact ;
- Produit des rapports financiers périodiques pour la Direction du MCA, le Conseil d'administration, et le MCC ;
- Conseille la Direction du MCA au moment des exercices budgétaires et d'audits ; fournit des analyses et donne des conseils sur la conformité (*compliance*), pour faciliter la planification financière et fiscale ;
- Guide le personnel du programme et les entités d'exécution sur la gestion budgétaire du MCC, le reporting et les procédures gouvernementales nationales, pour assurer le respect et la transparence des procédures ;
- Évalue et met à jour le plan de responsabilité financière (*Fiscal Accountability Plan*), les directives comptables et d'information, incorporant les commentaires de l'équipe financière du MCA, les opérations et le personnel du programme, afin d'assurer leurs pertinences et leurs capacités à soutenir le travail du Compact ;
- Évalue le système financière et fiscal du MCA des entités d'exécution et détermine leur conformité aux normes du MCC, identifie les problèmes et les risques pour soutenir les exercices de vérification interne et externe.

### Exigences (éducation, expérience, compétences techniques)

- Diplôme universitaire en comptabilité
- Certification professionnelle comme expert-comptable ou de comptable agréé
- Expérience spécialisée dans la gestion comptable

Cette description de poste est soumise à des révisions / mises à jour si nécessaire pour assurer l'alignement à l'orientation stratégique et la structure de l'organisation. Les révisions à la description sont applicables sous réserve des politiques et procédures de ressources humaines, et les versions officielles de chaque description de poste sont maintenues par des ressources humaines.

Original Rédigé par :		Date :	
Revu par :		Date :	
Approuvé par :		Date :	

Position :	Directeur, Genre et inclusion sociale
Division :	Programme
Reporte à :	Directeur général adjoint, Programme
Bande :	D

### Objectif

Sous la direction du Directeur exécutif adjoint des programmes, le Directeur, Genre et Inclusion sociale (GSI), dirige l'unité genre et inclusion sociale, assure le leadership technique du MCA, des partenaires de mise en œuvre et des parties prenantes du projet pour assurer l'intégration sociale et de genre à travers toutes les fonctions du programme.

### Devoirs et responsabilités

- Sert de principal interlocuteur et de responsable technique pour tous les membres du personnel du MCA, les entités d'exécution et les parties prenantes du projet sur toutes les questions de genre et d'inclusion sociale pour le Compact ;
- Renforce l'impact des avantages du Compact en fournissant des conseils techniques au MCA, aux entités de mise en œuvre et aux parties prenantes du projet pour s'assurer que les considérations d'inclusion sociale, de genre et de réduction de la pauvreté sont bien intégrées la mise en œuvre ;
- Dirige l'élaboration et la mise en œuvre du Plan d'intégration sociale et de genre qui intègre les analyses pertinentes de la pauvreté, des questions sociales et de genre dans tous les projets et activités ;
- Surveille la qualité de l'intégration du genre, de l'inclusion sociale et de la réduction de la pauvreté dans toutes les activités du projet et identifie les domaines dans lesquels l'intégration peut être renforcée ou modifiée ;
- Supervise directement le personnel et les consultants fournissant des services d'intégration sociale et de genre pour le Compact.

### Exigences (éducation, expérience, compétences techniques)

- Diplôme universitaire supérieur en sciences sociales ou dans une discipline connexe (par exemple, anthropologie, sociologie, études sur les femmes, politiques publiques, développement communautaire, économie du développement, etc.)
- Une expérience approfondie dans l'intégration des efforts d'inclusion sociale, de genre et de réduction de la pauvreté dans des programmes de même nature, dans un contexte de développement international.

Cette description de poste est soumise à des révisions / mises à jour si nécessaire pour assurer l'alignement à l'orientation stratégique et la structure de l'organisation. Les révisions à la description sont applicables sous réserve des politiques et procédures de ressources humaines, et les versions officielles de chaque description de poste sont maintenues par des ressources humaines.

Original Rédigé par :		Date :	
Revu par :		Date :	
Approuvé par :		Date :	

Position :	Directeur, Partenariats et Subventions
Division :	Programme
Reporte à :	Directeur général adjoint, Programme
Bande :	D

### Objectif

Le Directeur des Subventions des partenariats, sous la direction du Directeur général adjoint du Programme, est chargé de surveiller le portefeuille de subventions du MCA, l'analyse des opportunités de subventions, la négociation de contrats, et la création des échéanciers de paiement et détermine les étapes du projet pour la gestion complète du cycle de vie des subventions.

### Devoirs et responsabilités

- Analyse les possibilités de subventions et s'assure qu'elles sont alignées sur les priorités et les objectifs du Compact, respecte les lignes directrices et critères établis par le MCC et le MCA, et recommande des opportunités viables pour l'approbation des subventions ;
- Élabore des échéanciers de paiement et détermine les étapes du projet et les prestations / services dans le cadre de l'attribution des subventions, dans le respect des lignes directrices en matière de gestion des subventions du MCC ;
- Conseille le Directeur général adjoint, Programme, et collabore avec le Directeur général adjoint, Finances dans l'élaboration et la gestion des finances et des stratégies d'investissement, les évaluations des risques, et la gestion des dettes et obligations contractuelles liées à la gestion des subventions d'un portefeuille de projets ;
- Négocie et supervise les relations contractuelles et accords avec les bénéficiaires/sous-traitants, en veillant à ce que les conditions contractuelles, les attentes, et les responsabilités soient clairement communiquées et approuvées ;
- Supervise le portefeuille de subventions et s'assure que les jalons du projet et résultats prévus sont atteints par les bénéficiaires/sous-traitants/partenaires, comme convenu ; et fait le reporting sur les progrès de la gestion pour MCA et le Conseil d'administration ;
- Élabore des manuels et des critères de gestion des subventions pour usage interne et externe.

### Exigences ( *éducation, expérience, compétences techniques* )

- Diplôme universitaire niveau Master ou Doctorat en économie ou en sciences sociales
- Expérience spécialisée dans les programmes de subvention

Cette description de poste est soumise à des révisions / mises à jour si nécessaire pour assurer l'alignement à l'orientation stratégique et la structure de l'organisation. Les révisions à la description sont applicables sous réserve des politiques et procédures de ressources humaines, et les versions officielles de chaque description de poste sont maintenues par des ressources humaines.

Original Rédigé par :		Date :	
Revu par :		Date :	
Approuvé par :		Date :	



Position :	Directeur des ressources humaines
Division :	Ressources humaines
Reporte à :	Directeur général adjoint
Bande :	D

#### Objectif de position

Le Directeur des ressources humaines (RH), sous la direction du Directeur général adjoint est responsable de la identification des besoins en formation et perfectionnement du personnel et formalise des plans de formation ; de la supervision de la gestion du rendement et la surveillance des autres projets des ressources humaines alignées sur le cadre des ressources humain des MCA, le renforcement de la capacité du MCA pour réaliser les objectifs du Compact grâce à une gestion efficace des talents.

#### Devoirs et responsabilités

- Analyse les besoins en personnel du MCA et élabore un plan de gestion des talents pour s'assurer que les capacités du personnel sont conformes aux initiatives mises en place dans le cadre du Compact;
- Conçoit les outils de ressources humaines et des modules de formation pour renforcer la politique des ressources humaines et les politiques du MCA dans les domaines de la formation, le développement et la gestion de la performance ;
- Coach la Direction et les managers du MCA sur la gestion du développement et la performance de leurs équipes afin de renforcer la responsabilisation et leur capacité à livrer ;
- Collaborer avec les fournisseurs de services externes et des consultants sur la conception et l'exécution de projets en ressources humaines et la supervision de leur livraison en fonction des contrats.
- Supervise les activités de formation et de perfectionnement du personnel et des cycles de gestion du rendement, en veillant à ce que ceux-ci soient mis en œuvre par rapport aux échéanciers établis et planifiés pour appuyer les travaux du MCA ;
- Administre activités de formation et de développement.

#### Exigences ( éducation, expérience, compétences techniques )

- Diplôme universitaire niveau Master ou Doctorat en économie, psychologie ou ressources humaines
- Expérience spécialisée dans la gestion des services de ressources humaines

Cette description de poste est soumise à des révisions / mises à jour si nécessaire pour assurer l'alignement à l'orientation stratégique et la structure de l'organisation. Les révisions à la description sont applicables sous réserve des politiques et procédures de ressources humaines, et les versions officielles de chaque description de poste sont maintenues par des ressources humaines.

Original Rédigé par :		Date :	
Revu par :		Date :	
Approuvé par :		Date :	

Position :	Directeur, Juridique
Division :	Légal
Reporte à :	Conseiller juridique général
Bande :	D

#### Objectif de position

Le Directeur, juridique, sous la direction du Conseiller général, est responsable de l'analyse des questions juridiques, rédaction de documents juridiques, et de conseiller le personnel du MCA et le Conseil MCA relatives aux contrats / accords / protocole d'entente (MOU) qui peuvent avoir des conséquences juridiques pour le MCA.

#### Devoirs et responsabilités

- Rende une bonne analyse des questions juridiques pour soutenir la prise de décisions par la direction du MCA et le conseil.
- Rédige des contrats/accords/ protocole d'entente (MOU) afin d'assurer que ceux-ci soient conformes aux normes du MCA pour l'atténuation des risques juridiques, la documentation légale requise, et des statuts juridiques du pays ;
- Conseille la Direction du MCA sur la préparation et l'interprétation de la documentation transactionnelle (par exemple liés aux documents d'achats, contrats de projets et contrats de travail) ;
- Construit des réseaux au sein de la communauté juridique locale et les organismes de réglementation locaux, pour se tenir au courant des développements juridiques du pays et prévoir comment ceux-ci peuvent affecter le travail du MCA ;
- Supervise les activités de formation et de développement du personnel liés à des questions juridiques et d'éthique, afin de construire une communauté informée et de minimiser les risques pour le MCA ;
- Développe contrats standardisés / accord / formats des MOU pour une utilisation à travers le MCA, assurant des pratiques établies soient en place pour la rédaction de documents juridiques.

#### Exigences ( éducation, expérience, compétences techniques )

- Diplôme universitaire supérieur en droit (Juris Doctor)
- Expérience spécialisée dans la prestation de conseils juridiques avec un accent particulier sur les contrats commerciaux et le droit du travail.

Cette description de poste est soumise à des révisions / mises à jour si nécessaire pour assurer l'alignement à l'orientation stratégique et la structure de l'organisation. Les révisions à la description sont applicables sous réserve des politiques et procédures de ressources humaines, et les versions officielles de chaque description de poste sont maintenues par des ressources humaines.

Original Rédigé par :		Date :	
Revu par :		Date :	
Approuvé par :		Date :	

Position :	Directeur, Systèmes d'information
Division :	Systèmes d'information (IT)
Reporte à :	Directeur général adjoint, Opérations
Bande :	D

### Objectif

Le Directeur Systèmes d'information (IT), leader du service informatique, et sous la direction du directeur général adjoint, Opérations, est responsable de la bonne exécution de toutes les infrastructures liées à l'informatique, de mettre en place, l'entretien, la continuité et l'alignement des systèmes et des ressources vers l'ensemble les objectifs des projets et les besoins du MCA.

### Devoirs et responsabilités

- Dirige l'élaboration, l'adaptation et le déploiement de l'infrastructure, équipements informatiques et des systèmes fonctionnels, afin d'assurer une utilisation optimale des ressources et l'alignement des initiatives aux besoins organisationnelles actuels et futurs ;
- Analyse les opportunités et les insuffisances dans les infrastructures existantes pour identifier les domaines clés d'amélioration, et améliorer encore la prestation des programmes du MCA ;
- Collabore avec d'autres unités MCA pour déterminer les besoins opérationnels et propose des solutions pour améliorer l'efficacité du programme et leur productivité ;
- Anticipe les défis et ombre les insuffisances dans l'infrastructure informatique afin de faciliter un service cohérent et efficace de l'informatique et des programmes ;
- Développe des outils d'évaluation et des mesures afin de garantir le développement continu de l'infrastructure informatique existante vis-à-vis des besoins et stratégies organisationnelles plus larges, tenant compte de l'évolution dans le domaine de l'informatique, en particulier la sécurisation de l'information.

### Exigences (éducation, expérience, compétences techniques)

- Diplôme universitaire supérieur en informatique
- Expérience spécialisée dans l'organisation et la prestation des services informatiques

Cette description de poste est soumise à des révisions / mises à jour si nécessaire pour assurer l'alignement à l'orientation stratégique et la structure de l'organisation. Les révisions à la description sont applicables sous réserve des politiques et procédures de ressources humaines, et les versions officielles de chaque description de poste sont maintenues par des ressources humaines.

Original Rédigé par :		Date :	
Revu par :		Date :	
Approuvé par :		Date :	

Position :	Directeur, Suivi et évaluation (M & E)
Division :	Programme
Reporte à :	Directeur général adjoint, Programme
Bande :	D

### Objectif

Le Directeur, Suivi et évaluation (M & E), dirige l'unité respective, et sous la direction du Directeur général adjoint du Programme, établit le cadre de suivi et d'évaluation et assure sa mise en œuvre à travers des projets, surveille l'avancement du projet et de son impact, afin de renforcer la capacité du Compact à atteindre ses objectifs.

### Devoirs et responsabilités

- Adapte le cadre M & E du MCA en tant que composant transversal du programme, conçoit des approches pour suivre l'avancement des projets et évalue leur impact pour renforcer la capacité du MCA à réaliser des projets ;
- Définit des mesures M & E du projet et des étapes, analyse la performance des projets afin d'anticiper les changements et ajustements à réaliser à la conception des projets et aux plans de mise en œuvre, saisi les meilleures pratiques et rédige des rapports d'information sur l'impact du Compact sur les parties intéressées ;
- Guide le personnel du programme et les partenaires d'exécution sur l'intégration des outils et principes de M & E dans la conception des projets et des programmes et préconise la connaissance de ces principes et la responsabilité pour leur bonne utilisation ;
- Conseille le Directeur général adjoint du Programme sur la performance des projets et rédige des rapports et des présentations pour les parties intéressées internes et externes (par exemple, les partenaires d'exécution, le MCC, le Conseil, les médias) pour construire une réputation du MCA en qualité de programmation et pour accroître le soutien aux projets MCA ;
- Élabore des plans et budgets M & E, identifie les ressources externes du M & E, et assure la mise en œuvre effective du cadre M & E aligné sur les initiatives du programme et les objectifs du Compact.

### Exigences ( éducation, expérience, compétences techniques )

- Diplôme universitaire supérieur en gestion des programmes
- Expérience spécialisée dans la gestion du programme, y compris le développement et l'application des normes de suivi et d'évaluation

Cette description de poste est soumise à des révisions / mises à jour si nécessaire pour assurer l'alignement à l'orientation stratégique et la structure de l'organisation. Les révisions à la description sont applicables sous réserve des politiques et procédures de ressources humaines, et les versions officielles de chaque description de poste sont maintenues par des ressources humaines.

Original Rédigé par :		Date :	
Revu par :		Date :	
Approuvé par :		Date :	

Position :	Directeur, Achats et passation des marchés
Division :	Achats et passation des marchés
Reporte à :	Directeur général adjoint, Opérations
Bande :	D

#### Objectif de position

Le Directeur, Achats et passation des marchés, sous la direction du directeur général adjoint des Opérations, est chargé de veiller à ce que les directives de passation des marchés du MCC sont mises en œuvre au MCA et observées par les partenaires de mise en œuvre, afin de promouvoir la responsabilité fiscale, la responsabilité et la transparence dans toutes les opérations du MCA.

#### Devoirs et responsabilités

- Analyse les besoins opérationnels et programmatiques du MCA et élabore des plans d'achats et des budgets cohérents avec les plans d'ensemble du Compact et alignés aux besoins du MCA ;
- Met au point des outils de suivi des actifs et gère des rapports de suivi périodiques pour la Direction du MCA, le Conseil d'administration, et les audits du MCC ;
- Conseille la Direction du MCA pendant la préparation du budget, la planification et des exercices d'audit, fournissant des analyses sur les dépenses liées aux achats et actifs du MCA ;
- Guide le personnel du MCA et les entités d'exécution sur les lignes directrices d'achats du MCC, les règlements de gestion d'actifs, et les exigences de reporting pour assurer le respect et la transparence ;
- Évalue et met à jour le plan-cadre d'équipement du MCA, et adapte les directives de passation des marchés du MCC avec la législation locale et les exigences du Compact ;
- Évalue les MCA et les entités d'exécution sur les systèmes d'achats détermine leur conformité aux normes du MCC, identifie les problèmes et les risques, pour soutenir les exercices de vérification interne et externe.

#### Exigences (éducation, expérience, compétences techniques)

- Diplôme universitaire supérieur en administration ou en finance
- Expérience spécialisée dans l'organisation et la prestation des services d'achats et des passations des marchés

Cette description de poste est soumise à des révisions / mises à jour si nécessaire pour assurer l'alignement à l'orientation stratégique et la structure de l'organisation. Les révisions à la description sont applicables sous réserve des politiques et procédures de ressources humaines, et les versions officielles de chaque description de poste sont maintenues par des ressources humaines.

Original Rédigé par :		Date :	
Revu par :		Date :	
Approuvé par :		Date :	

Position :	Directeur, [Zone programme]
Division :	[Nom de l'unité de projet / Projet]
Reporte à :	Directeur général adjoint, Programme
Bande :	D

### Objectif

Le Directeur, [Zone programme], sous la direction du Directeur général adjoint du Programme, est responsable de l'implémentation réussie du projet, du lancement et de leur exécution, établissant de relations de collaboration avec les parties *prenantes* du projet, et surveillant les budgets des projets. Le directeur, [Zone programme] assure l'alignement de l'exécution du projet avec les objectifs généraux du Compact et la gestion judicieuse de ses ressources.

### Devoirs et responsabilités

- Dirige toutes les activités du projet (NOM DU PROJET) et veille à ce que celles-ci soient alignées sur les stratégies établies, les cadres, les budgets et les ressources définies par le Compact ;
- Évalue les composantes et les activités du projet pour assurer leur pertinence dans le contexte du pays et veille à ce que celles-ci soient adaptés aux besoins sur le terrain ;
- Représente le projet (NOM DU PROJET) en tant que composante intégrée du programme MCA Pays auprès d'intervenants du projet (par exemple, avec leurs homologues des gouvernements nationaux / locaux, la société civile, les bénéficiaires du projet, etc.) assurant que les relations de collaboration soient construites et entretenues afin de faciliter l'exécution du programme ;
- Guide l'équipe [NOM DU PROJET] pour assurer que l'utilisation des ressources et la mise en œuvre des activités du projet soient alignées sur le plan d'ensemble du projet ;
- Construit [NOM DU PROJET] l'équipe par le recrutement, la formation et le développement et la gestion du rendement du personnel afin d'assurer les objectifs du projet ;
- Développe les outils nécessaires à la mise en œuvre des activités du projet.

### Exigences ( *éducation, expérience, compétences techniques* )

- Diplôme universitaire supérieur
- Expérience spécialisée dans la gestion des programmes de développement

Cette description de poste est soumise à des révisions / mises à jour si nécessaire pour assurer l'alignement à l'orientation stratégique et la structure de l'organisation. Les révisions à la description sont applicables sous réserve des politiques et procédures de ressources humaines, et les versions officielles de chaque description de poste sont maintenues par des ressources humaines.

Original Rédigé par :		Date :	
Revu par :		Date :	
Approuvé par :		Date :	

Position :	DG - Directeur Général
Division :	
Reporte à :	Conseil d'administration du MCA
Bande :	E

#### Objectif de position

Le DG - Directeur Général, responsable devant le Conseil d'administration de l'MCA, est responsable de l'établissement du MCA, de la gestion directe des fonctions de programme et de soutien opérationnel du MCA et constitue le principal représentant du MCA dans le pays auprès des intervenants, du Conseil d'administration et du MCC.

#### Devoirs et responsabilités

- Dirige la MCA, alignant à la fois les fonctions de programmation et d'opérations, et met au point des systèmes et des stratégies qui établissent les objectifs du Compact et garantissent leur livraison ;
- Évalue les exigences programmatiques, légales et opérationnelles et élabore des cadres d'opérations et de programmes, afin d'allouer des budgets et des ressources et assurer la capacité du MCA à exécuter ses programmes/projets ;
- Représente le MCA auprès de toutes les parties prenantes en [NOM DU PAYS] (ex. avec les homologues gouvernementaux nationaux et locaux, les organismes de réglementation, les partenaires du programme/projet, etc.) et étend le réseau de collaboration du MCA vers de nouveaux partenariats qui permettront de soutenir l'ensemble du Compact ;
- Informe le Conseil d'administration du MCA régulièrement des progrès accomplis, les problèmes et les risques liés à la mise en œuvre du Compact, programme et assure que les avis/contributions du Conseil du MCA sont pris en compte dans le développement stratégique du MCA ;
- Guide les Managers / Responsables fonctionnelles et des projets du MCA et assure un environnement de collaboration afin de faciliter la coopération, le partage de l'information et de la responsabilité pour le succès du Compact ;
- Bâtit l'équipe de gestion de pays (Administration, Finances, Ressources humaines, Programme) et identifie des ressources techniques (ex. des consultants externes, ressources techniques du MCC) et assure qu'ils sont alignés sur les besoins du MCA

#### Exigences (éducation, expérience, compétences techniques)

- Diplôme universitaire niveau Master ou Doctorat
- Expérience étendue dans la gestion des programmes de développement

Cette description de poste est soumise à des révisions / mises à jour si nécessaire pour assurer l'alignement à l'orientation stratégique et la structure de l'organisation. Les révisions à la description sont applicables sous réserve des politiques et procédures de ressources humaines, et les versions officielles de chaque description de poste sont maintenues par des ressources humaines.

Original Rédigé par :		Date :	
Revu par :		Date :	
Approuvé par :		Date :	

Position :	Directeur général adjoint, Finance
Division :	Finance
Reporte à :	DG - Directeur Général
Bande :	E

### Objectif

Le directeur général adjoint, Finances, supervise la fonction des finances du MCA, et sous la direction du DG - Directeur Général est responsable devant le Conseil d'administration du MCA et du MCC. Est responsable au jour le jour de la gestion financière du Compact et assure la santé financière du MCA pendant toute la durée de vie du Compact.

### Devoirs et responsabilités

- Dirige la fonction financière du MCA et fait en sorte qu'un soutien suffisant dans la finance et la comptabilité soit fourni aux fonctions opérationnelles et programmatiques du MCA afin de renforcer sa capacité à atteindre les objectifs du Compact ;
- Évalue les exigences du Compact et élabore des politiques et des plans de gestion des ressources financières et fiscales du MCA, aligné sur le plan du MCA et conformément à la responsabilité financière et de transparence des politiques et des normes du MCC et des exigences d'audit interne et externe ;
- Supervise la production de rapports périodiques, y compris les rapports fiscaux annuels, utilisés comme référencé par la Direction du MCA, le MCC, et le Conseil MCA ;
- Représente la direction du MCA auprès du MCC et le Conseil MCA sur toutes les questions liées à la gestion financière et la santé financière du Compact ;
- Soutien le Directeur des finances et conseille la direction du MCA afin d'assurer qu'un environnement de collaboration est mis en place pour faciliter la coopération, le partage de l'information et de la responsabilité partagée pour le succès du Compact ;
- Organise l'équipe des finances par le recrutement du personnel et l'identification des ressources techniques (par exemple, des consultants externes, et des ressources techniques du MCC) pour fournir des conseils et de l'expertise externe, aligné sur les besoins stratégiques de la MCA.

### Exigences ( *éducation, expérience, compétences techniques* )

- Diplôme universitaire niveau Master ou Doctorat en gestion
- Certification professionnelle en comptabilité
- Expérience étendue en gestion financière

Cette description de poste est soumise à des révisions / mises à jour si nécessaire pour assurer l'alignement à l'orientation stratégique et la structure de l'organisation. Les révisions à la description sont applicables sous réserve des politiques et procédures de ressources humaines, et les versions officielles de chaque description de poste sont maintenues par des ressources humaines.

Original Rédigé par :		Date :	
Revu par :		Date :	
Approuvé par :		Date :	



Position :	Conseiller juridique général
Division :	Légal
Reporte à :	DG - Directeur Général
Bande :	E

#### Objectif de position

Conseiller juridique général, qui relève du DG - Directeur Général, sert de Conseiller juridique principal sur la politique sur les questions juridiques, ainsi qu'une ressource technique au Conseil d'administration du MCA (Conseil) et l'équipe de direction et autres membres du personnel du MCA. Le Conseiller juridique général servira également comme secrétaire général du Conseil d'administration du MCA.

#### Devoirs et responsabilités

- Guide le développement stratégique du MCA assurant que les risques soient pris en compte et que tous les aspects de la mise en œuvre soient conformes aux législations nationales ;
- Examine des contrats / accords / protocoles d'entente et d'autres documents juridiquement contraignants et veille à ce que ceux-ci soient alignés aux besoins programmatiques du MCA tout en étant conforme avec toutes les exigences législatives / réglementaires pertinentes ;
- Représente le MCA auprès du MCC et le Conseil, et devant les tribunaux, les organismes de réglementation et d'administration, sur toutes les questions juridiques ou sur la prise de décision et les négociations qui peuvent avoir des conséquences juridiques ;
- Mène des négociations juridiques entre le MCA et le gouvernement du pays hôte ou avec des organisations partenaires externes, en veillant à ce que les intérêts du MCA soient appréhendés et protégés, et les risques soient identifiés et atténués ;
- Met en place la documentation contractuelle et juridique, les procédures et des règlements du Conseil et des cadres d'éthique conformes aux exigences du MCC, les exigences du Compact et les lois locales ;
- Évalue les exigences juridiques du Compact et développe le cadre des ressources humaines et le plan de recrutement, aligné sur le plan du MCA, conformément aux politiques de gestion du personnel du MCC, de la législation nationale du travail et des exigences réglementaires ;
- Développe l'équipe juridique et détermine la nécessité d'experts juridiques (avocats, y compris à l'extérieur du MCA) supplémentaires, afin de soutenir la fourniture de solides conseils juridiques, aligné sur les besoins stratégiques du MCA.

#### Exigences ( éducation, expérience, compétences techniques )

- Diplôme universitaire supérieur en droit (Juris Doctor)
- Expérience étendue dans le rendu des avis juridiques au niveau corporatif. Expérience dans la négociation de haut niveau et de l'expertise dans les contrats et le droit du travail.

Cette description de poste est soumise à des révisions / mises à jour si nécessaire pour assurer l'alignement à l'orientation stratégique et la structure de l'organisation. Les révisions à la description sont applicables sous réserve des politiques et procédures de ressources humaines, et les versions officielles de chaque description de poste sont maintenues par des ressources humaines.

Original Rédigé par :		Date :	
Revu par :		Date :	
Approuvé par :		Date :	

Position :	Directeur général adjoint, Opérations
Division :	Opérations
Reporte à :	DG - Directeur Général
Bande :	E

<b>Objectif</b>
<p>Le Directeur général adjoint, Opérations, supervise les opérations du MCA, et sous la direction du DG - Directeur Général, est responsable de la gestion au jour le jour des services administratifs, la technologie de l'information du Compact, et les fonctions d'acquisition, avec l'appui de et en collaboration avec les fonctions programmatiques du bureau vers la réalisation des objectifs du Compact.</p>

<b>Devoirs et responsabilités</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Établi depuis le début, avec l'appui des Directeurs généraux adjoints, les structures, les systèmes et les stratégies du MCA dans le pays, en veillant à ce qu'ils puissent atteindre les objectifs du MCA tels que définis dans le Compact ;</li> <li>Lie le gouvernement national de [NOM DU PAYS] dans sa collaboration avec le MCA avec le MCC, en veillant à ce que les points de vue soient partagés afin d'aligner les attentes entre les parties ;</li> <li>Représente le MCA auprès du grand public et établi des liens avec la communauté des donateurs, la société civile, le secteur privé et d'autres groupes, pour établir la présence du MCA et établir des réseaux de collaboration et de partenariat ;</li> <li>Rapporte régulièrement au Conseil d'administration du MCA pour l'informer des progrès, des enjeux et des risques liés à la mise en œuvre du programme du Compact, et transmettre à l'équipe de gestion des orientations générales pour façonner et remodeler l'approche stratégique MCA ;</li> <li>Guide et intègre toutes les fonctions du MCA dans l'ensemble du soutien opérationnel et du programme, et établi une perspective ministérielle sur la prestation du Compact et la gestion des ressources ;</li> <li>Forme l'équipe de gestion en recrutant les directeurs généraux adjoints et d'autres directeurs (ex. finances, ressources humaines).</li> </ul>

<b>Exigences (éducation, expérience, compétences techniques)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diplôme universitaire</li> <li>Expérience étendue dans la gestion des programmes et des systèmes administratifs</li> </ul>

<p>Cette description de poste est soumise à des révisions / mises à jour si nécessaire pour assurer l'alignement à l'orientation stratégique et la structure de l'organisation. Les révisions à la description sont applicables sous réserve des politiques et procédures de ressources humaines, et les versions officielles de chaque description de poste sont maintenues par des ressources humaines.</p>
---

Original Rédigé par :		Date :	
Revu par :		Date :	
Approuvé par :		Date :	

Position :	Directeur général adjoint, Programmes
Division :	Programme
Reporte à :	DG - Directeur Général
Bande :	E

#### Objectif de position

Le directeur général adjoint, programmes, supervise le programme du MCA, et sous la direction du chef de la direction, est responsable de la gestion au jour le jour des projets et des activités du secteur transversales du Compact pour assurer la réalisation des objectifs du Pacte.

#### Devoirs et responsabilités

- Dirige le programme dans son ensemble et veille à ce que les projets à travers le Compact sont alignés et que les cadres transversaux (par exemple le genre et l', ESP, M & E) sont mises en œuvre, et que ces projets peuvent livrer les objectifs fixés pour le Compact ;
- Évalue les exigences du Compact et détermine la pertinence des modèles de projet et élabore des stratégies et des cadres, alloue des budgets et des ressources, afin d'assurer la capacité du MCA à exécuter ses programmes ;
- Représente le programme du MCA auprès d'intervenants du projet (par exemple, avec leurs homologues des gouvernements nationaux / locaux, la société civile, les bénéficiaires du projet, etc.) et étend le réseau de collaboration du MCA dans de nouveaux partenariats ;
- Lier le programme MCA avec le MCC et le Conseil d'administration du MCA, assurant que les progrès d'ensemble sont partagés et que des changements importants à la conception du projet, des problèmes avec les ressources et les relations de collaboration sont communiquées ;
- Guide les directeurs de programmes et assure qu'un environnement de collaboration est mis en place afin de faciliter la coopération, le partage de l'information et de la responsabilité partagée pour le succès du Compact ;
- Développe l'équipe des programmes par le recrutement de Directeurs et d'identifie les ressources techniques (par exemple, des consultants externes, les ressources techniques MCC) alignées aux besoins opérationnels du MCA
- Crée un cadre cohérent qui intègre les domaines techniques et projets transversaux.

#### Exigences (éducation, expérience, compétences techniques)

- Diplôme universitaire
- Expérience étendue dans la conception et l'exécution des programmes

Cette description de poste est soumise à des révisions / mises à jour si nécessaire pour assurer l'alignement à l'orientation stratégique et la structure de l'organisation. Les révisions à la description sont applicables sous réserve des politiques et procédures de ressources humaines, et les versions officielles de chaque description de poste sont maintenues par des ressources humaines.

Original Rédigé par :		Date :	
Revu par :		Date :	
Approuvé par :		Date :	

Position :	DG - Directeur Général
Division :	
Reporte à :	MCA Conseil
Bande :	F

<b>Objectif</b>
Le DG - Directeur Général responsable devant le Conseil d'administration du MCA, est responsable de l'établissement du MCA, la gestion directe de la MCA et des de fonctions de soutien opérationnel, et constitue le principal représentant du MCA dans le pays pour les parties intéressées, le Conseil d'administration du MCA, et le MCC.

<b>Devoirs et responsabilités</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place, avec l'appui des directeurs généraux adjoints, les structures, les systèmes et les stratégies à l'initiation du MCA dans le pays, en veillant à ce que ceux-ci sont en mesure de réaliser les objectifs du MCA tels qu'ils sont définis dans le Compact ;</li> <li>• Etabli des liens entre le gouvernement national de [NOM DU PAYS] et le MCA et le MCC, veille à ce que les perspectives sont partagées afin d'aligner les attentes entre les parties ;</li> <li>• Représente le MCA au grand public et d'établi des liens avec la communauté des donateurs, la société civile, le secteur privé et les autres parties prenantes, pour établir la présence du MCA et de créer des réseaux de collaboration et de partenariat ;</li> <li>• Rapport au Conseil d'administration du MCA sur une base régulière afin de l'informer des progrès, les problèmes et les risques liés à la mise en œuvre du Compact et relais des orientations générales du Conseil à la Direction afin de modeler et remodeler l'approche stratégique du MCA ;</li> <li>• Intègre toutes les fonctions du MCA, à travers des programmes et le soutien opérationnel, et établi une perspective corporative sur le Compact et la gestion des ressources ;</li> <li>• Développe l'équipe de gestion par le recrutement des directeurs généraux adjoints et autres directeurs (finances, ressources humaines, etc.).</li> </ul>

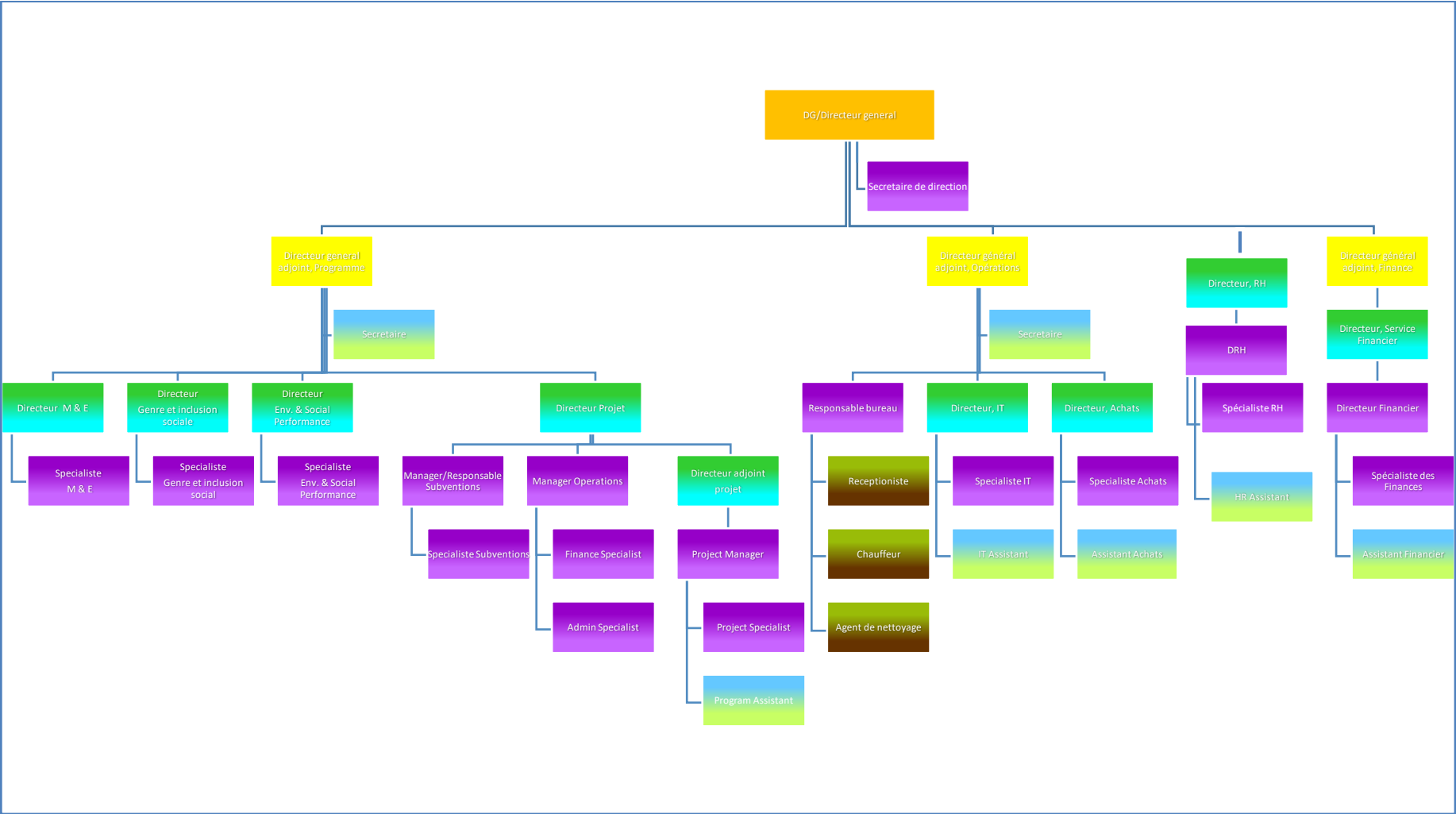
<b>Exigences (éducation, expérience, compétences techniques)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diplôme universitaire niveau Master ou Doctorat en gestion</li> <li>• Expérience étendue dans la gestion des programmes de développement</li> </ul>

Cette description de poste est soumise à des révisions / mises à jour si nécessaire pour assurer l'alignement à l'orientation stratégique et la structure de l'organisation. Les révisions à la description sont applicables sous réserve des politiques et procédures de ressources humaines, et les versions officielles de chaque description de poste sont maintenues par des ressources humaines.
--

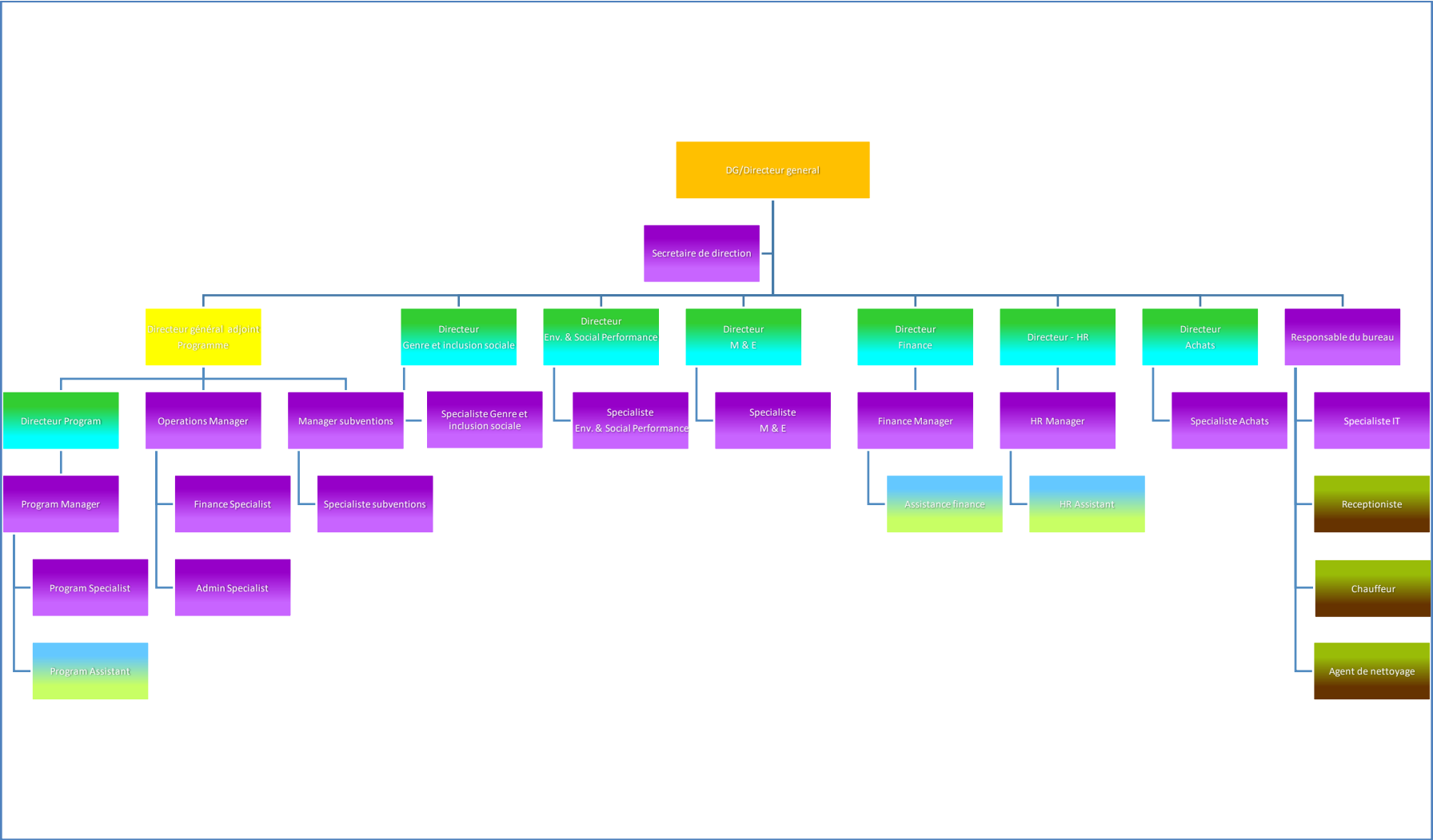
Original Rédigé par :		Date :	
Revu par :		Date :	
Approuvé par :		Date :	

## **15 ANNEXE IV : STRUCTURE THEORIQUE DES BUREAUX DU MCA**

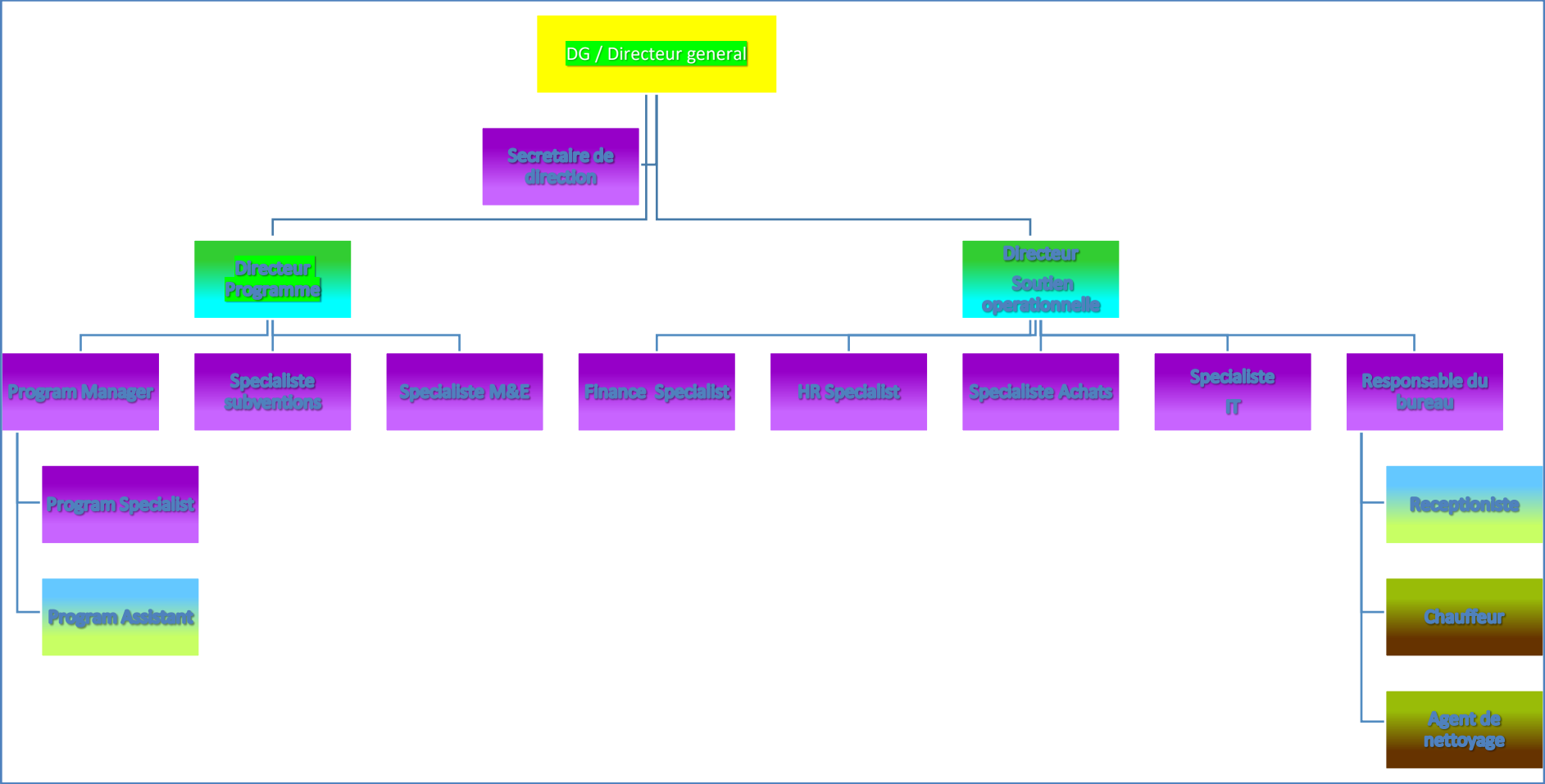
**BUREAU DE GRAND TAILLE :** Pour aider les équipes du MCA dans la construction de structures organisationnelles, les structures théoriques ont été développés. \*



**BUREAU de TAILLE INTERMEDIARE :** Pour aider les équipes du MCA dans la construction de structures organisationnelles, les structures théoriques ont été développés. \*



**BUREAU de TAILLE PETITE :** Pour aider les équipes du MCA dans la construction de structures organisationnelles, les structures théoriques ont été développés. \*



\* Ces structures ne sont pas prescriptives et sont destinés à façonner la pensée et les approches concernant le déploiement de postes afin de s'aligner sur le programme. Dans tous les cas la dernière structure organisationnelle devrait être revue afin d'assurer la cohérence avec : a) les exigences fonctionnelles du programme, et b) l'inclusion de n'importe quel poste requis par les lignes directrices du MCC (MCC's Guidelines for Accountable Entities and Implementation Structures), qui peut être révisé à tout moment.



## 16 ANNEXE V : CONTENU DE L'AVIS DE VACANCE

Chaque avis de vacance doit contenir les informations obligatoires suivantes :

- Titre et niveau du poste
- Département / Bureau / Mission
- Cadre organisationnel et rattachement hiérarchique
- Responsabilités
- Compétences
- Cursus académique
- Expérience professionnelle
- Langues
- Méthodes d'évaluation

Un avis de vacance doit indiquer l'importance du MCA ainsi que les compétences et l'expérience attendues d'un candidat sélectionné. Il devrait être exempt de jargon et de termes techniques. Si bien écrit, un avis de vacance facilite la sélection. Il ne devrait pas s'agir d'une copie directe du profil de poste générique ou de la description de poste classifiée individuellement. L'identification du candidat approprié sera probablement réalisée par des évaluations écrites, des entretiens basées sur les compétences et / ou une évaluation de la capacité de la personne d'intégrer une équipe.

L'avis de vacance devrait également inclure les critères d'évaluation, pour l'identification et l'évaluation des candidats. Ils constituent une vérification à utiliser pour le suivi et le processus de sélection. Il ne devrait pas y avoir de doute quant à la façon dont un manager est arrivé à l'avis de vacance, aux critères d'évaluation, aux évaluations et enfin aux recommandations.

Les années d'expérience professionnelle requises, les qualifications académiques et la connaissance des langues sont déterminées en fonction des profils de postes. En outre, la méthodologie d'évaluation par laquelle les candidats présélectionnés sont évalués est indiquée.

### ***TITRE DU POSTE***

Le titre tel qu'il ressort de l'avis de vacance publié est aligné sur les profils de postes et il peut également clarifier le but du poste. Le classement du poste (bande) au sein du MCA est clairement indiqué à côté du titre.

### ***CADRE ORGANISATIONNEL ET RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE***

Cette section explique brièvement en une ou trois lignes la mission de l'unité organisationnelle et la structure hiérarchique du poste annoncé.

### ***RESPONSABILITES***

Les responsabilités du poste sont une description des principales tâches et devoirs du poste et devraient être intéressantes et simples à comprendre pour les candidats potentiels. Cette description ne doit pas être copiée du profil du poste, sinon adaptée pour que l'avis de vacance soit précis. Cette description devrait être exempte de jargon, termes techniques et devrait éviter les acronymes. Ils doivent présenter de manière objective et précise les responsabilités réelles et être en ligne avec le niveau de

classement du poste. Les principales fonctions de du poste devraient être énumérées de idéalement comme suit :

- De la fonction majeure à a fonction mineure ou moins fréquente ;
- Décrit ce que l'employé fait de façon concrète : c'est-à-dire écrit, prépare, traduit, etc.
- Avec qui interagit il, travaille-t-il, qui supervise-t-il ou aide-t-il ;

Afin d'assurer la cohérence, le texte suivant est suggéré :

"Sous la supervision [globale / directe] du [Manager ...], le titulaire est responsable de: ..."

Fournir six ou sept (6-7) tâches principales et fonctions du poste. Numérotez chaque tâche et commencez chaque phrase avec des mots tels que : Contribuer, Participer, Développer et Exécuter.

### **DECLARATION D'ABSENCE DE FRAIS**

La déclaration suivante est incluse dans chaque avis de vacance :

" [Le MCA- [Pays] et ses agents ne facturent pas de frais à n'importe quelle étape du processus de recrutement (demande, réunion d'entretien, traitement, formation ou autres frais).

### **CRITERES D'EVALUATION**

Le responsable du recrutement doit également établir les critères d'évaluation par rapport auxquels les candidats seront évalués, qui peuvent provenir d'un profil de poste ou d'une description de poste classifiée individuellement et reflètent les normes minimales de l'organisation en fonction du niveau de classement et du titre du poste. Ils doivent être conformes aux exigences énoncées dans l'avis. Si certaines qualifications supplémentaires sont souhaitables, aucune qualification supplémentaire n'est requise si un profil de poste est utilisé pour créer un avis de vacance. Les exigences énumérées dans le cadre des critères d'évaluation sont identiques à celles de l'avis de vacance publié. Les critères qui ne sont pas mentionnés dans l'avis de vacance ne doivent pas être inclus dans les critères d'évaluation.

Les exigences énoncées dans les critères d'évaluation sont utilisées dans le processus de sélection. En conséquence, lors de l'examen des critères d'évaluation, le responsable des ressources humaines / recruteur doit garder à l'esprit que le premier examen préalable est l'évaluation des candidats à l'égard de ces exigences est effectué en fonction de l'avis, y compris le profil et la lettre de motivation. Il est donc important que les critères d'évaluation soient définis par le responsable de l'embauche de manière à permettre au responsable des ressources humaines / recruteur ou à un service de sélection externalisé de procéder à la sélection initiale, à l'évaluation et à la détermination des candidats qualifiés de la manière la plus efficace, transparente et juste.

Lorsque les qualifications sont marquées comme « requises » et qu'elles ne sont pas remplies par un candidat, ce candidat est éliminé, car il est considéré comme non éligible. Les critères d'évaluation sont utilisés comme un outil de conformité pour le suivi et l'examen du processus. Il ne devrait pas y avoir de doute quant à la façon dont un responsable de recrutement est passé de la description du poste classé individuellement à l'avis de vacance, aux questions, aux évaluations et enfin aux recommandations.

Les critères d'évaluation sont les suivants :

- Expérience requise
- Champ de travail obligatoire et, le cas échéant, domaine de spécialité
- Coursus académique

- Connaissances requises des langues
- Méthodologie d'évaluation
- Compétences

### **EXPERIENCE ET EXIGENCES ACADEMIQUES**

Les exigences minimales d'expérience contenues dans les profils de postes sont conçues pour assurer l'application des normes organisationnelles dans les familles d'emplois. Le tableau ci-dessous présente les exigences de qualification de base (éducation / expérience) alignées avec la structure de bande proposée.

<b>MCA Bands</b>	<b>Education (Training)</b>	<b>Experience (Applied Knowledge)</b>
<b>F</b>	Advanced Degree	Extended experience in senior corporate positions including high level representation and management of political/policy agendas
<b>E</b>	Advanced Degree in a relevant subject field extending to training in programme management	Extended specialized subject experience combined with functional management or high level advocacy/programme promotion experience
<b>D</b>	University Degree in a subject relevant field	Specialized experience in a subject-relevant field demonstrating capacity for applied solutions across a range of operational settings
<b>C</b>	Completion of Secondary School with Supplemental Training in a technical field	Extended experience in office/programme services including oversight of service provision by others
<b>B</b>	Completion of Secondary School	Prior experience in the provision of services where application of rules is required
<b>A</b>	Completion of Secondary School	Some prior experience in the provision of service in an office setting

### **COMPETENCES LINGUISTIQUES**

Le MCA exige la connaissance de la langue du pays du MCA, d'autres langues spécifiées et de l'anglais. Il est obligatoire pour les candidats internes et externes de répondre aux compétences linguistiques requises comme stipulé dans le préavis. Il incombe au manager de l'avis de vacance et / ou au responsable des ressources humaines / recruteur de fournir des informations sur l'offre d'emploi et des critères d'évaluation répondant aux exigences ci-dessus.

## 17 ANNEXE VI : PROCEDURES DE GESTION DES FICHIERS

Au fil du temps, le MCA peut développer un fichier de candidats hautement qualifiés et diversifiés qui peuvent accélérer le processus d'embauche. La bonne pratique est d'anticiper les besoins de recrutement et d'identifier les candidats potentiels grâce à l'utilisation des fichiers. À cette fin, le responsable des ressources humaines / recruteur peut publier des avis de vacance génériques dans le but de créer des fichiers de candidats qualifiés pour des postes vacants immédiats et prévus.

En outre, les candidats recommandés approuvés pour des postes annoncés précédemment seront placés sur ce fichier. Lors de la création d'un nouveau poste, le responsable des ressources humaines / recruteur peut sélectionner une liste de candidats potentiels à partir du fichier et les présenter au responsable du recrutement. Ce dernier peut sélectionner les candidats appropriés dans la liste. Les candidats inscrits qui, dans le cadre d'une demande antérieure pour un avis générique ou un avis de vacance spécifique, ont subi une évaluation rigoureuse et un processus d'évaluation et de vérification axés sur les compétences menées par un groupe d'évaluation, peuvent être sélectionnés sans un processus de recrutement supplémentaire.

Les candidats proposés sont considérés comme prêts, disposés et capables d'occuper des postes ayant des fonctions et des exigences similaires (expérience professionnelle, éducation, langues, compétences et compétences). Les candidats peuvent exprimer leur intérêt pour l'examen en candidatant aux postes nouvellement annoncés ou à partir des fichiers. Une notification doit être envoyée aux candidates en les informant qu'ils sont inscrits à un fichier. Cette notification doit expliquer qu'ils ont été inscrits et qu'ils peuvent être considérés à l'avenir pour des postes ayant des fonctions similaires (c'est-à-dire une famille de travail spécifique, une catégorie / niveau et un titre fonctionnel).

### **SELECTION DES CANDIDATS DU FICHIER**

Afin de faire avancer un candidat provenant du fichier, le responsable du recrutement devra recommander le candidat pour la sélection. Lorsque plusieurs postes sont annoncés en vertu d'un avis de vacance, le responsable du recrutement peut recommander immédiatement la sélection d'un ou de plusieurs candidats ayant précédemment postulé pour remplir le (s) poste (s). La liste recommandée peut être composée d'un mélange de candidats ayant précédemment postulé et de nouveaux candidats ou d'une liste de nouveaux candidats seulement.

Dans tous les autres cas où un ou plusieurs postes doivent être remplis, les responsables du recrutement sont tenus d'examiner toutes les nouvelles candidatures en même temps que celles des candidats ayant précédemment postulé et doivent évaluer les profils. Tout candidat jugé satisfaisant (répondant aux exigences requises et, le cas échéant, à toutes les qualités souhaitables) doit être sélectionné par le responsable du recrutement pour subir au moins un entretien basé sur les compétences et / ou un exercice d'évaluation (test basé sur les connaissances ou autre exercice simulé).

Les candidats inscrits sur la liste ne sont éligibles à l'examen et à la présélection en tant que candidats inscrits que s'ils ont été inscrits sur la liste avant ou pendant la période d'affichage de l'avis de vacance.

## 18 ANNEXE VII (A): EXIGENCES D’EVALUATION

Au cours de l'évaluation préliminaire, chaque candidat doit être revu et évalué dans les trois domaines (universitaire, linguistique et expérience). Le responsable de l'embauche peut placer le demandeur dans l'une des listes suivantes :

- **Non qualifié** : noté insatisfaisant ;
- **Liste longue** : Considérés comme qualifié pour un examen plus approfondi et un éventuel déplacement vers la liste restreinte ;
- **Liste restreinte** : Considérés comme les candidats les plus prometteurs pour le poste et devraient être interviewés.

### *EXPERTISE SPECIFIQUE*

Pour les avis de vacance qui exigent que le candidat effectue une auto-évaluation sur un ensemble de compétences, le candidat doit posséder le niveau d'expertise requis tel qu'indiqué dans l'avis. Chaque niveau implique le contrôle des fonctions et de la précision du niveau précédent.

Le niveau d'expertise est dénoté comme suit :

- Inapplicable
- Inadéquat
- Satisfaisant
- Exceptionnel

### *EXPERIENCE PROFESSIONNELLE*

Pertinence (ou similitude):

- Quel est le domaine d'expertise du candidat ?
- Le demandeur possède-t-il une connaissance d'une région géographique particulière couverte par le poste ?
- Le demandeur a-t-il effectué des missions qui correspondent au poste ?
- Le demandeur a-t-il des publications liées à ce poste ?

Environnement de travail :

- Le demandeur a-t-il une expérience dans le secteur public et / ou le secteur privé ?
- Le candidat a-t-il une expérience au niveau international et / ou national ?

Profondeur de l'expérience :

- Quelle est la nature et la qualité de l'expérience du candidat dans son domaine de travail ?

Etendue de l'expérience :

- L'expérience du candidat est-elle limitée à un domaine de travail spécialisé ?
- Le candidat est-il qualifié et exposé à différents domaines de travail ?

Résultats :

- Le candidat semble-t-il être une personne orientée vers les résultats ?

Expérience de responsabilité évolutive :

- Le candidat a-t-il travaillé dans la même position pendant de nombreuses années ?
- Le candidat a-t-il avancé en termes de responsabilité ou de complexité du travail ?

### *EXPERIENCE DE GESTION*

- Le candidat a-t-il le niveau requis pour la responsabilité de gestion (par exemple, gestion de niveau junior, gestion de niveau intermédiaire ou gestion de niveau supérieur) ?
- Le candidat a-t-il des réalisations spécifiques, du leadership, des compétences de négociation, etc. ?
- Les réponses fournies par le demandeur révèlent-elles l'exposition et / ou l'expérience de la nature requise pour le poste ?
- Le candidat a-t-il justifié la réponse avec des exemples concrets ?

### *NIVEAU D'ÉDUCATION*

Un candidat doit être présélectionné en fonction du niveau d'éducation indiqué dans sa candidature. Alors que seules les qualifications académiques des universités ou institutions accréditées et officiellement reconnues sont considérées comme éligibles, il convient de noter que le statut d'accréditation d'un établissement d'enseignement ne fait pas partie de la pré-sélection initiale mais sera vérifié lorsque des vérifications de référence seront menées.

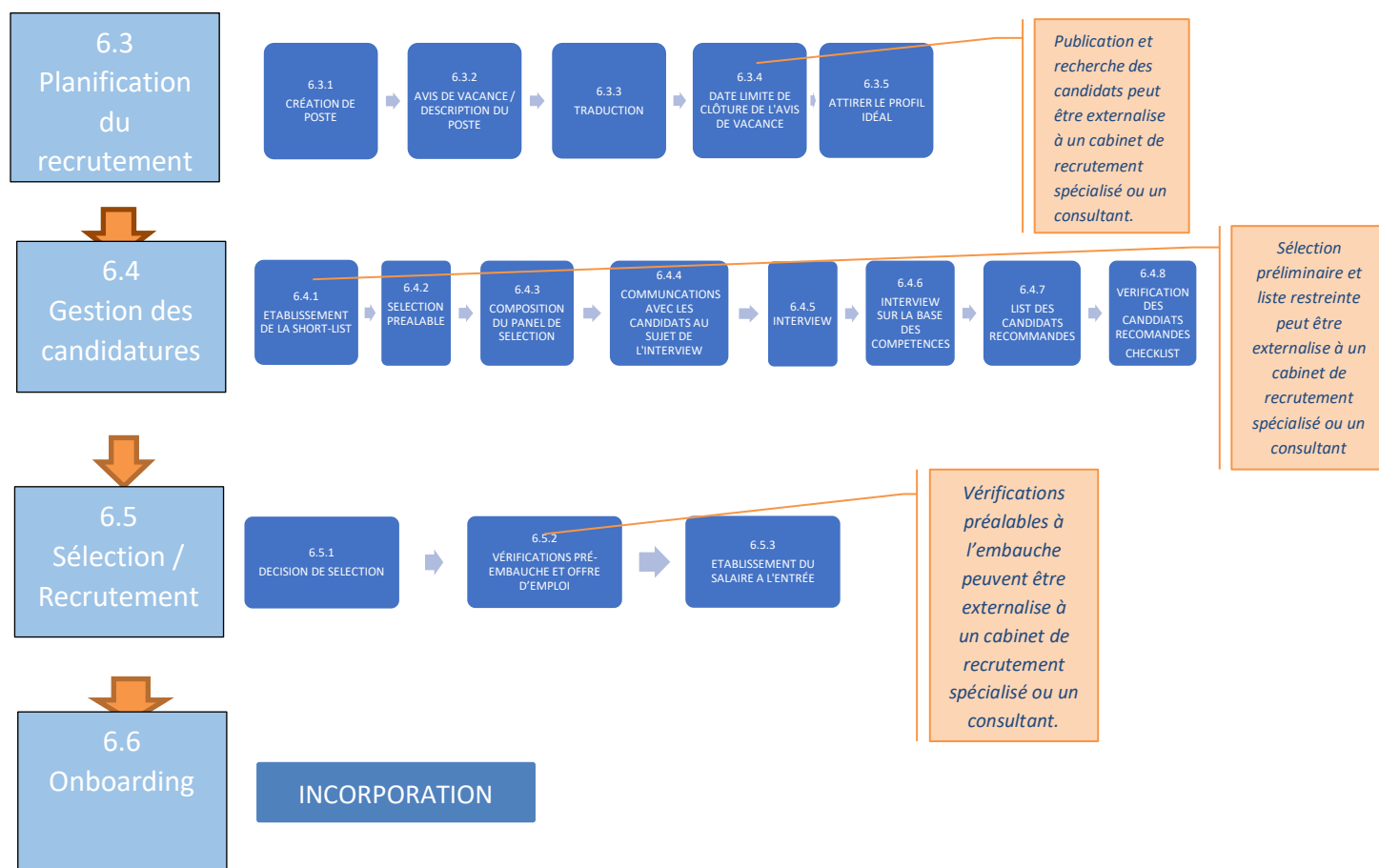
- Les qualifications académiques du candidat sont-elles conformes aux champs d'études pertinents ?
- Le candidat possède-t-il des titres universitaires comparables à ceux qui sont énoncés dans les critères d'évaluation ?
- Les qualifications académiques du candidat sont-elles limitées à un domaine spécialisé ?
- Le candidat est-il multi-qualifié et / ou a-t-il été exposé à différents domaines d'études ?

### *CONNAISSANCE DES LANGUES*

Un candidat doit satisfaire aux exigences des compétences linguistiques indiquées dans l'avis. Le niveau de connaissance est enregistré comme étant basique, confiant ou fluide. Les avis de vacance exigent soit une maîtrise de la langue, soit une connaissance d'une langue. « Maîtrise » signifie bien maîtriser les quatre domaines (parler, lire, écrire, comprendre) et « connaissance » équivaut à la maîtrise d'une des deux domaines sur quatre.

Il est obligatoire pour les candidats internes et externes de répondre aux exigences de compétences linguistiques requises comme stipulé dans l'avis. Si un candidat interne ou externe ne satisfait pas les exigences linguistiques telles que stipulées dans l'avis de vacance, sa candidature sera éliminée comme non éligible.

## 17 ANNEXE VII (B) : PROCEDURE DE RECRUTEMENT AVEC LE SUPPORT DE CONSULTANTS EXTERNES



## 18 ANNEXE VIII : QUESTIONS AXEES SUR LES COMPETENCES

Dans le but d'établir un échantillon de questions à utiliser lors de l'évaluation et des entretiens, les premières références sont les principes fondamentaux du MCC. Voici des exemples de questions basées sur ces principes. En outre, des questions liées aux compétences d'intégrité et managérielles ont été ajoutées.

*Le MCC a pour vocation de réduire la pauvreté dans le monde au moyen de la promotion d'une croissance économique durable.*

Le modèle du MCC est défini par plusieurs principes fondamentaux, y compris la sélectivité, l'appropriation par le pays, la transparence et l'accent mis sur les résultats. Les valeurs du MCC définissent la façon dont les membres du personnel se comportent quotidiennement, à la fois en tant qu'individus et en tant qu'institution, dans la poursuite de notre mission. Nos valeurs identifient qui nous sommes et ce qui est important pour nous. Ils nous guident sur la façon de prendre des décisions, d'établir des priorités, de relever les défis, de gérer les compromis, de recruter et de développer du personnel et de collaborer avec nos partenaires et parties prenantes.

### **COLLABORATION/TRAVAIL D'EQUIPE**

*Nous travaillons ensemble vers des objectifs clairs et communs avec un esprit de créativité et de travail d'équipe. Nous croyons que l'apport de différentes perspectives conduit à trouver les meilleures solutions.*

*Décrivez la dernière fois que vous avez travaillé dans le cadre d'une équipe.*

- Quel était le but de l'équipe ?
- Qu'avez-vous aimé dans le fait de travailler en groupe ?
- Qu'est-ce que vous n'avez pas aimé ?
- Comment avez-vous aidé les membres de l'équipe à coopérer ?

*Décrivez une situation où vos objectifs personnels étaient en désaccord avec ceux de l'équipe ?*

- Comment avez-vous réagi ?
- Quel a été le résultat ?
- Comment équilibrez-vous entre les objectifs personnels et les objectifs concurrents de l'équipe ?

*Décrivez une situation où vous avez travaillé dans une équipe vraiment efficace.*

- Qu'est-ce qui a rendu l'équipe si efficace ?
- Quelle a été votre contribution particulière à l'équipe ?
- Comment vos collègues se sont-ils liés à vous ?



*Décrivez une situation où vous avez dû organiser une équipe.*

- Qu'est-ce que vous avez fait qui était particulièrement efficace ?
- Quels ont été les avantages de cette approche ?
- Qu'est-ce qui ne fonctionnait pas si bien ?
- Comment vous êtes-vous assuré que vous avez fait le meilleur usage des idées des gens ?
- Comment avez-vous réussi à prendre des décisions dans cette situation de groupe ?

## **APPRENDRE TOUJOURS**

*Nous questionnons les hypothèses et cherchons à comprendre ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et pourquoi. Nous reconnaissons que le fait de ne pas atteindre un objectif peut être une source importante d'apprentissage, et nous appliquons et partageons ces leçons.*

*Comment avez-vous réussi à garder vos connaissances techniques à jour ?*

*Comment se compare votre connaissance technique à celle de vos collègues ?*

*Quels aspects de votre métier / métier sont les plus difficiles pour vous ?*

- Quelles sont vos forces et vos faiblesses dans votre domaine de spécialisation ?
- Comment votre niveau de connaissance se compare-t-il à celui de vos pairs ?
- Quels commentaires avez-vous reçus au sujet de vos connaissances spécialisées ?

*Décrivez une occasion où des collègues (d'autres) ont cherché vos conseils ou votre expérience*

- Dans quelle mesure pouvez-vous répondre à toutes leurs questions ?
- Comment avez-vous su que l'information que vous avez donnée était à jour ?
- Quelle a été leur réaction ?

*Comment avez-vous contribué à l'apprentissage des autres ?*

- Parlez-moi d'un moment précis pendant lequel vous avez formé des collègues dans quelque chose de nouveau pour eux.
- Comment vous êtes-vous mis à leur disposition ?
- Quel soutien continu avez-vous fourni ?

*Décrivez un exemple d'instance lorsque vous deviez acquérir des connaissances techniques supplémentaires.*

- Avez-vous réussi à acquérir cette connaissance supplémentaire ?
- Dans quels aspects avez-vous été le moins informé ?
- Quels commentaires avez-vous sur l'ampleur et la profondeur de vos connaissances techniques ?
- Que considérez-vous comme la clé de l'acquisition de connaissances techniques pertinentes ?

## **PRATIQUE DE L'EXCELLENCE**

*Nous considérons le MCC comme un leader dans le développement global et nous avons établi des normes exigeantes pour nous-mêmes, nos pays partenaires et les investissements que nous réalisons. Nous faisons de notre mieux pour faire avancer la lutte contre la pauvreté dans le monde.*

*Décrivez une occasion pendant laquelle il a été particulièrement important pour vous de produire un travail de haute qualité.*

- Pourquoi le travail devait-il être d'un niveau élevé ?
- Comment vous êtes-vous assuré que les normes ont été respectées ?
- Que feriez-vous pour améliorer la qualité de votre travail ?

*Décrivez quand les brefs délais des projets vous ont empêché de passer beaucoup de temps sur une tâche.*

- Quelles implications cela a-t-il eu sur la qualité de votre travail ?
- Comment vous êtes-vous assuré que la tâche a été effectuée correctement ?
- Que feriez-vous différemment à l'avenir ?

*Décrivez un moment où vous n'avez pas terminé une tâche à temps.*

- Pourquoi ?
- Quelles mesures avez-vous prises pour éviter cela ?
- Quelles leçons avez-vous apprises ?

*Décrivez un moment où vous avez délégué une tâche à une autre personne.*

- Comment les avez-vous accompagnés à mener à bien le travail ?
- Comment avez-vous suivi avec eux ?
- Qui était responsable du travail ?

*Décrivez les types de règlements ou de procédures que vous devez respecter pour le moment ?*

- Quel impact cela a-t-il sur votre façon de travailler ?
- A quel point faites-vous l'effort de les respecter ?
- Quels problèmes avez-vous à leur rencontre ?

## RESPECT DES INDIVIDUS ET DES IDEES

*Nous sommes inclusifs, agissons avec humilité et valorisons la diversité. Nous nous écoutons et nous encourageons des relations de travail solides avec nos collègues au sein MCC, dans nos pays partenaires et dans la communauté de développement.*

*Décrivez votre expérience en travaillant avec des personnes de milieux divers.*

- Décrivez une situation spécifique où vous avez dû vous rapporter à d'autres éléments d'un contexte différent des vôtres.
- Comment pouvez-vous améliorer la façon dont vous interagissez avec des personnes de milieux différents ?
- Sur la base de votre expérience, quels conseils donneriez-vous à quelqu'un qui a du mal à travailler avec des personnes de milieux différents.

*Décrivez une occasion où vous avez du mal à travailler avec quelqu'un d'autre contexte.*

- Qu'est-ce qui a causé le problème ?
- Comment avez-vous répondu ?
- Quel a été le résultat ?
- Que feriez-vous différemment la prochaine fois ?

*Décrivez une situation qui vous oblige à considérer une perspective différente de votre propre chef lors de l'exploration d'un problème.*

- Qu'avez-vous appris de cette expérience ?
- Comment pensez-vous pouvoir améliorer votre capacité à voir les problèmes sous une perspective différente ?
- Comment évaluez-vous votre capacité par rapport à vos pairs ?
- Que considérez-vous comme la clé pour voir efficacement les problèmes dans une perspective alternative ?

*Décrivez un exemple d'une situation où vous avez poursuivi une démarche qui devait tenir compte des sensibilités des parties externes (différentes).*

- Quels étaient les problèmes ?
- Qu'avez-vous spécifiquement fait pour gérer ces derniers ?
- Quel a été le résultat ?

*Lorsque vous êtes en liaison avec des collègues ou d'autres personnes de cultures différentes, quelles sortes de problèmes devez-vous prendre en compte ?*

- Quand cette connaissance vous a-t-elle aidé à accomplir votre travail de manière plus efficace ?
- Quand avez-vous négligé quelque chose ?
- Comment avez-vous réglé cela ?

## Compétences additionnelles

### INTEGRITE

*Décrivez une situation concernant la dernière fois que vous étiez confronté à un dilemme professionnel ou éthique au travail (dans un passé récent).*

- Quelle était la situation spécifique ?
- Comment te sentais-tu ?
- Comment avez-vous résolu le dilemme ?

*Quand vous avez été demandé de « contourner les règles » par un collègue ou un client ?*

- Comment avez-vous réussi à gérer la situation ?
- À quelles pressions vous étiez-vous ?
- Quels facteurs avez-vous dû prendre en considération ?
- Quel a été le résultat ?

*Décrivez un moment où vous avez dû choisir entre admettre une erreur et maintenir la crédibilité à un supérieur ou à un client.*

- Qu'est-ce que vous avez fait ?
- Comment avez-vous décidé la démarche à suivre ?
- Comment votre approche se compare-t-elle aux collègues (autres) qui ont fait face à cette situation ?
- Que feriez-vous différemment la prochaine fois ?

*Décrivez une situation lorsque vous avez observé d'autres personnes travaillant de manière non professionnelle ou contraire à l'éthique.*

- Qu'est-ce qui n'était pas professionnel ou contraire à l'éthique quant à leur comportement ?
- Qu'avez-vous fait spécifiquement au sujet de leur comportement ?
- Quelles ont été les implications de l'action ?
- Comment avez-vous traité les conséquences possibles ?
- Quelle est la probabilité de prendre des mesures par rapport à vos collègues ?

*Dans la plupart des organisations, il existe des règles, des règlements et des principes qui doivent être respectés et certains qui peuvent être interprétés de manière plus souple.*

*Décrivez un exemple d'un moment où vous avez interprété les règles avec plus de souplesse.*

- Quelle était la situation spécifique ?
- Qu'est-ce qui a rendu la situation ambiguë ?
- Qu'avez-vous bien fait pour gérer la situation ?
- Quoi d'autre pourriez-vous faire ?

*Décrivez une situation lorsque vous avez dû défendre la décision de l'organisation à d'autres qui n'étaient pas d'accord avec le point de vue.*

- Quelle était la situation spécifique ?
- Pourquoi avez-vous défendu la décision ?
- Qu'avez-vous dit ou fait-il était-il particulièrement efficace ?
- En rétrospective, qu'est-ce que vous auriez fait différemment ?

## **LEADERSHIP**

*Décrivez un exemple précis d'un moment où vous devez coordonner le travail d'autres personnes.*

- Qu'essayez-vous d'atteindre ?
- Comment avez-vous organisé le travail ?
- Quel a été le résultat ?

*Décrivez un moment où vous avez besoin de prendre des mesures pour augmenter la motivation de l'équipe.*

- Quelles mesures avez-vous prises ?
- Comment cela a-t-il fonctionné ?
- Qu'avez-vous pu autrement faire ?

*Décrivez une situation particulière où vous deviez donner l'exemple.*

- Quels messages souhaitez-vous que votre équipe en retire ? Pourquoi ?
- Comment avez-vous abordé le problème ?
- Quel a été le résultat ?
- Qu'aurais-tu fait mieux ?

*Décrivez une situation particulière lorsque vous avez du mal à gérer le travail d'une équipe.*

- Qu'est-ce qui a rendu cela difficile ?
- Comment avez-vous essayé de surmonter ces difficultés ?
- Comment pouvez-vous améliorer cela ?

*Décrivez une situation particulière lorsque vous avez dû garder une équipe axée sur les objectifs.*

- Quelles compétences avez-vous besoin pour atteindre votre objectif ?
- Quelles stratégies avez-vous développées pour atteindre l'objectif ?
- Quels commentaires avez-vous sur votre capacité à garder les équipes en bonne voie ?
- Dans quelles situations avez-vous été moins efficace pour garder les autres sur la bonne voie ?

*Décrivez une situation particulière où vous avez dû prendre en charge et organiser des ressources dans votre travail.*

- À quel point avez-vous réussi ?
- Dans quelles situations vous sentez-vous moins en mesure de prendre en charge ?
- À quoi pensez-vous avoir à travailler afin d'être plus efficace pour prendre en charge ?

- À quel point êtes-vous efficace pour vous prendre en charge par rapport à vos pairs ?
- Que considérez-vous comme les principaux problèmes à gérer lors de la prise en charge des autres ?

*Décrivez un exemple de la façon dont vous interagissez habituellement avec le personnel à différents niveaux d'une organisation.*

- Dans quelles situations passées avez-vous été efficace pour établir des relations avec d'autres ?
- À quelles occasions avez-vous été moins efficaces ?
- Qu'avez-vous gagné grâce à vos interactions avec ces personnes ?
- Que considérez-vous comme la clé pour réussir à se rapprocher aux personnes à différents niveaux au sein d'une organisation ?

*Décrivez comment vous avez réussi à résoudre les conflits entre autres par le passé, en utilisant un exemple spécifique.*

- À quel point avez-vous réussi ?
- Que feriez-vous différemment en recul ?
- Dans quelles situations êtes-vous moins à l'aise pour résoudre les conflits entre les autres ?
- Quel conseil donneriez-vous à un collègue inexpérimenté confronté à une situation de conflit qui devait être résolue ?

*Décrivez une situation particulière lorsque vous avez dû prendre une décision ou une position impopulaire.*

- Comment avez-vous présenté votre point de vue ?
- Quelles étaient les objections ?
- Dans quelle mesure avez-vous poussé votre point de vue ?
- Avec le recul, comment aborderiez-vous cela différemment ?

## **VISION**

*Décrivez une occasion pendant laquelle vous avez envisagé une gamme de scénarios possibles lors de la planification.*

- Comment avez-vous tenu compte des risques possibles ?
- Quelles contingences avez-vous faites pour créer de l'enthousiasme sur les possibilités ??
- Qu'est-ce qui était difficile à transmettre cet enthousiasme ?

*Décrivez une situation particulière où vous avez dû traduire une stratégie en un plan d'actions*

- Qu'avez-vous spécifiquement fait qui a été efficace ?
- Comment saviez-vous que vos plans étaient suffisamment clairs pour être mis en œuvre ?
- Que feriez-vous différemment avec du recul ?

*Décrivez une situation particulière où vous avez eu du mal à obliger les autres à suivre une direction stratégique.*

- Comment avez-vous essayé d'amener d'autres personnes à bord ?
- Pourquoi était-ce difficile ?
- Qu'est-ce que vous avez fait spécifiquement ? Que feriez-vous différemment la prochaine fois ?

*Décrivez un exemple de la prise en compte des implications stratégiques dans votre prise de décision.*

- Qu'avez-vous fait spécifiquement qui a été efficace ?
- À quel point votre vue d'ensemble était-elle précise ?
- Quels risques avez-vous identifiés ?
- Comment avez-vous pu adopter une perspective plus stratégique ?
- Dans quelles situations adoptez-vous une perspective moins stratégique dans votre travail ?

*Décrivez une situation particulière où vous avez tenu compte des implications plus larges d'un problème dans votre prise de décision.*

- Y a-t-il quelque chose que vous ne prévoyiez pas qui aurait pu être utile avec du recul ?
- Quand est-ce que vous risquez de moins tenir compte des implications plus larges des problèmes ?
- Comment votre vision d'ensemble diffère-t-elle de celle de vos pairs ?
- Que considérez-vous comme la clé pour que les implications plus larges des problèmes soient prises en compte lorsque les décisions sont prises ?

*Dans le contexte des opérations quotidiennes, décrivez une situation lorsque vous avez eu du mal à avoir une vision d'ensemble lors de la prise de décision.*

- Pourquoi ?
- Qu'avez-vous fait ?
- Que feriez-vous différemment dans une situation similaire ?
- Quel était le résultat ?

*Décrivez une situation particulière lorsque vous avez tenu compte des tendances globales dans une stratégie ou un plan.*

- Dans quelle mesure avez-vous intégré ces tendances mondiales avec le travail de votre organisation ?
- Comment avez-vous pu être plus efficace en tenant compte des tendances globales ?
- Quel conseil donneriez-vous à quelqu'un qui avait du mal à avoir une perspective globale au travail ?

## **RESPONSABILISER LES COLLABORATEURS**

*Décrivez un moment où vous avez réussi à responsabiliser quelqu'un pour accomplir une tâche.*

- Comment l'avez-vous guidé à mener à bien le travail ?
- Comment avez-vous fait le suivi ?
- Que feriez-vous différemment la prochaine fois ?

*Parlez-moi de la manière dont vous avez défini les objectifs d'un membre de l'équipe dans le passé.*

- Comment avez-vous communiqué avec eux ?
- À quel point les objectifs étaient-ils difficiles ?
- Quelle implication a eu le membre de l'équipe ?
- Comment les avez-vous surveillés ?

*Décrivez un exemple précis lorsque vous avez impliqué d'autres collaborateurs dans la prise de décisions.*

- Comment avez-vous réussi à prendre des décisions dans cette situation de groupe ?
- Qu'est-ce que vous avez fait qui était particulièrement efficace ?
- Quels ont été les avantages de cette approche ?
- Qu'est-ce qui ne fonctionnait pas si bien ?
- Comment vous êtes-vous assuré que vous avez fait le meilleur usage des contributions des collaborateurs ?

*Décrivez une situation particulière lorsque vous avez sollicité les contributions d'autres personnes dans votre équipe.*

- Quelle était la situation spécifique ?
- Quelles raisons avez-vous eu pour solliciter les contributions ?
- Quels commentaires avez-vous sur la façon dont vous consultez les autres ?
- Dans quelles situations êtes-vous moins susceptibles de consulter largement les autres ?

*Comment récompensez-vous généralement les membres de l'équipe pour leurs efforts ?*

- Donnez-moi un exemple précis de quand il a été particulièrement important de récompenser un membre de l'équipe.
- Pourquoi cela était-il important ?
- Qu'avez-vous fait qui a été efficace ?
- Comment avez-vous traité les conséquences possibles ?
- Quand êtes-vous moins en mesure de récompenser les efforts des autres ?

*Décrivez un moment où, avec recul, vous pensez avoir fourni plus de détails que nécessaire sur une mission*

- Comment cela affecte-t-il la personne ?
- Que feriez-vous différemment la prochaine fois ?
- A quoi pensez-vous lorsque vous décidez de donner à une personne une orientation détaillée en comparaison avec le fait de lui laisser plus d'indépendance dans la mission ?

*En pensant à un exemple précis, comment allez-vous normalement donner aux autres le pouvoir et l'autorité nécessaires pour accomplir une tâche ?*

- Quels commentaires avez-vous reçu quant à la réussite de votre responsabilisation des autres ?
- Quand avez-vous été le moins efficace pour responsabiliser les autres dans le passé ?
- Quel genre de responsabilité avez-vous attendu de vos collègues et superviseurs ?

## **INSTAURER LA CONFIANCE**

Décrivez une situation particulière de la façon dont vous avez instauré et maintenu la confiance dans le passé.

- Dans quelle mesure avez-vous réussi à instaurer et à maintenir la confiance ?
- Comment pouvez-vous être plus efficace pour instaurer et maintenir la confiance ?



- Quelles sont les questions cruciales à gérer pour que d'autres collaborateurs puissent vous faire confiance ?
- Dans quelle mesure faites-vous confiance aux autres ?

*Décrivez-vous un moment où d'autres personnes ont été surpris de votre réaction / approche à un problème de gestion ?*

- Pourquoi votre réaction était-elle différente de la normale ?
- À quel point les personnes étaient-elles conscientes de vos intentions ?
- À quel point êtes-vous prévisible dans votre approche de gestion par rapport à vos pairs ?

*Décrivez une situation particulière au sujet d'une personne avec qui vous avez travaillé et en qui vous n'avez pas pu avoir confiance*

- Pourquoi n'avez-vous pas pu leur faire confiance ?
- Comment les avez-vous traités ?
- Comment vous comparez-vous à vos collègues en ce qui concerne l'établissement de relations de confiance avec les collaborateurs ?

*Décrivez la dernière fois où vous deviez faire confiance à un nouvel membre de l'équipe pour effectuer une tâche.*

- Comment vous êtes-vous senti à ce sujet ?
- Qu'est-il arrivé ?
- Quels conseils donneriez-vous à d'autres managers / superviseurs dans cette situation ?

*Décrivez un moment où vous n'étiez pas en mesure d'exécuter une action convenue.*

- Pourquoi est-ce arrivé ?
- À quel point êtes-vous responsable pour cela ?
- Quelles ont été les répercussions ?
- Qu'avez-vous fait pour essayer de surmonter le problème ?

## **GESTION DE LA PERFORMANCE**

*Décrivez une situation particulière où vous avez dû évaluer la performance d'une équipe ou d'un individu par un exercice particulier*

- Quels étaient vos objectifs ?
- Comment avez-vous réussi à gérer les personnes dans le cadre de la mission ?
- Quel a été le résultat ?

*Décrivez une situation particulière lorsqu'un membre de votre équipe a commis une erreur.*

- Qu'avez-vous fait lorsque vous l'avez découvert ?
- Quel était le message que vous lui avez transmis ?
- Quelles ont été les conséquences à court terme et à long terme pour le collaborateur ?

*Parlez-moi d'un projet dans lequel vous deviez contrôler la performance des collaborateurs*

- Quelle était l'efficacité des contrôles que vous aviez mis en place pour surveiller les progrès des autres ?
- Que feriez-vous différemment si vous étiez dans une situation similaire à nouveau ?
- Quelles sont les caractéristiques clés d'une approche efficace pour mesurer les progrès vers un objectif ?

*Décrivez comment vous évaluez les capacités des personnes (par exemple, collaborateurs directs, les candidats).*

- Quelles méthodes utilisez-vous ?
- À quel point êtes-vous efficace ?
- Comment vous comparez-vous à vos collègues pour évaluer le comportement des gens ?

*Quelles occasions avez-vous eu pour évaluer la performance des autres ?*

- À quelle fréquence évaluez-vous les rendements individuels ?
- Quelle forme cela prend-il ?
- Quels commentaires fournissez-vous ?
- Quel conseil donneriez-vous à d'autres évaluant la performance des individus ?

*Décrivez un plan de développement que vous avez défini pour un membre de l'équipe.*

- Comment avez-vous défini le plan de développement ?
- Qu'avez-vous fait qui a été efficace ?
- Qu'auriez-vous fait différemment ?
- Quels conseils donneriez-vous aux autres managers / superviseurs sur la mise en place de plans de développement ?

## **JUGEMENT/PRISE DE DECISION**

Décrivez un problème complexe que vous avez rencontré

- Comment avez-vous géré cela ?
- Quelles implications avez-vous pris en considération ?
- Quel a été le résultat ?

Donnez-moi un exemple récent de l'apparition de solutions différentes à un problème.

- Quelles suggestions avez-vous proposées ?
- Qu'est-ce que les autres pensaient de vos idées ?
- Dans quelle mesure ont-ils fonctionné dans la pratique ?

Parlez-moi d'un moment où vous avez pris une mauvaise décision en résolvant un problème majeur.

- Comment avez-vous abordé le problème ?

- Pourquoi avez-vous pris une décision erronée ?
- Que ferez-vous différemment la prochaine fois ?

*Décrivez le type de sources d'informations que vous utilisez habituellement pour tenter d'atteindre le nœud des problèmes.*

- Comment saviez-vous quand vous aviez assez d'informations ?
- Quels commentaires avez-vous sur votre utilisation des sources d'information disponibles ?
- Comment votre utilisation des sources d'information disponibles se compare-t-elle aux approches utilisées par vos collègues ?
- Que considérez-vous comme la astuce la plus importante à retenir lors de la collecte d'informations pour résoudre des problèmes ?

*Décrivez la dernière fois que vous avez dû analyser une grande quantité d'informations pour résoudre un problème.*

- Quels commentaires avez-vous obtenus sur l'exactitude de votre analyse ?
- Comment avez-vous incorporé des données dans votre décision ?
- Dans quel type de situations êtes-vous susceptibles de prendre des décisions sur la base de l'intuition ?
- Quel type d'information avez-vous la plus grande difficulté à analyser ?

*Décrivez une situation où vous avez dû envisager des alternatives dans votre prise de décision.*

- Quels facteurs avez-vous pris en compte ?
- Quels commentaires avez-vous reçus sur le succès de votre décision ?
- Qu'aurait-il fait différemment avec du recul ?
- Comment pensez-vous pouvoir améliorer votre approche de prise de décision ?

*Décrivez le processus que vous utilisez habituellement pour prendre une décision finale.*

- Parlez-moi d'un exemple de la façon dont vous avez appliqué ce processus par le passé.
- Quel succès a connu votre mission ?
- Dans quelles situations est-il peu probable que vous adoptiez une approche structurée dans votre prise de décision ?
- Comment décririez-vous votre approche de prise de décision par rapport à vos pairs ?
- Que considérez-vous comme la clé d'une prise de décision efficace ?

## 19 ANNEXE IX : MESURES DE LA PERFORMANCE

Les tableaux ci-dessous présentent, les mesures de performance par bande et facteur. Les Jalon / Etapes des performances sont également indiqués, de 'Echouer' à 'Dépasser les attentes'. Ces éléments de mesures seront présentés dans une application automatisée pour faciliter l'utilisation dans la conduite d'une évaluation de performance.

MMCA	Jalon / Etape	Etalons / Mesures			
AA-i	Valeur	Échouer	Améliorer	Satisfaire	Dépasser les attentes
Facteurs	Jalon / Etape important de performance pour lequel les mesures ont été définies	Manque de compréhension des caractéristiques fondamentales du travail et des attentes du grade / poste malgré des interventions correctives.	Le travail effectué n'est pas à la hauteur des exigences du poste ; prestations reflètent toujours un travail de qualité inférieure.	Effectue un travail à un (haut) niveau que devient l'exemple pour d'autres personnes à atteindre dans les Procédures Standards d'Exploitation (SOP)  Définit les compétences / niveau de responsabilités qui soutiennent l'équipe.	Soutient l'exécution des travaux malgré des événements imprévus / imprévisibles dans l'année de travail, en protégeant l'organisation, où ;  Travail régulièrement à un niveau plus élevé que celui prévu pour le poste.
Mission	Exécution du travail d'une manière qui maximise la cohérence des résultats.	Régulièrement incapable d'exécuter des tâches.  A fait preuve d'un manque de compréhension du processus ou de la transaction.	A accompli ses tâches, mais les résultats étaient inconstants.  Capacité démontrée à accomplir des tâches, mais la diligence a fait défaut ainsi qu'illustrée par une incapacité à reproduire des résultats cohérents et réguliers.	Tâches exécutées avec régularité et avec une variation minimale des résultats.  A fait preuve de diligence dans l'accomplissement des tâches.	A rencontré, identifié et relevé des défis spécifiques et imprévus ou ;  Opère des machines / véhicules d'une manière qui a permis d'accomplir des tâches planifiées et non planifiées, tout en respectant les normes de sécurité et règles de fonctionnement ;  A fait preuve de sa compréhension des normes de sécurité et du contexte du travail afin de soutenir le bon fonctionnement du service.
Engagement	Conscientieux  Reçoit et répond adéquatement aux instructions et informe les clients et / ou superviseur en temps opportun des questions qui peuvent avoir une incidence sur le travail.	Ne réagissait généralement pas ou refusait de répondre à des instructions.  A fait preuve de non-respect des instructions et n'a pas informé le superviseur et autres membres du personnel des besoins du ?? service.	A répondu aux instructions d'une manière incomplète et / ou a communiqué des besoins de manière cohérente et uniforme, affectant ainsi l'accomplissement des tâches  A fait preuve d'une compréhension incomplète des exigences du travail.	A répondu de manière appropriée aux instructions et a communiqué les besoins pour l'accomplissement des tâches.  A fait preuve de compréhension des instructions et démontre la capacité de communiquer sur les questions relatives à l'exécution du travail.	A identifier et relevé des défis et des événements imprévus rencontrés où ;  A répondu promptement à des demandes de service machines-véhicules de manière à permettre la livraison complète et à temps de la commande, et a immédiatement informé sa hiérarchie des problèmes ou exigences qui ont affecté la livraison ;  A prouvé sa capacité à comprendre et répondre aux demandes, ainsi que sa capacité à communiquer les exigences des procédures et les facteurs environnementaux liés à la livraison.

Livraison	<p>Fiabilité</p> <p>Le travail est exécuté en temps opportun de manière appropriée au contexte et dans les délais prévus.</p>	<p>Les tâches ont été exécutées d'une manière qui nuit aux travaux de l'équipe en fournissant un service systématiquement incomplet et / ou régulièrement distrayant du travail ;</p> <p>Affiche du mépris pour les horaires de bureau et le contexte de travail.</p>	<p>Les tâches ont été exécutées de façon tardive ou incomplète et / ou parfois inadaptée au contexte du travail ;</p> <p>Irrégularités manifestes de la ponctualité et la préparation et / ou manque de conscience des horaires de travail.</p>	<p>A effectué son travail dans les délais établis et appropriés au contexte du lieu de travail ;</p> <p>A fait preuve de ponctualité et d'expérience a exécuter le travail selon les plannings établis, et a été sensible aux horaires et aux exigences du travail.</p>	<p>A rencontré, identifié et relevé des défis et des événements imprévus ou ;</p> <p>A effectué des tâches liées à des machines/véhicules dans le respect des horaires établis et de manière approprié au contexte du lieu de travail et à l'environnement opérationnel ;</p> <p>A fait preuve de ponctualité et préparation à exécuter le travail selon les horaires établis, et a été sensible aux horaires et exigences du lieu de travail.</p>
-----------	---	---	---	---	--

MMCA	Jalon / Etape	Etalons / Mesures			
AA-ii	Valeur	Échouer	Améliorer	Satisfaire	Dépasser les attentes
Facteurs	Jalon / Etape important de performance pour lequel les mesures ont été définies.	Manque de compréhension des caractéristiques fondamentales du travail et des attentes du niveau / travail malgré des interventions correctives.	Le travail effectué n'est pas à la hauteur du poste ; prestations reflètent toujours un travail de qualité inférieure.	Etablit une norme fiable pour le succès de l'organisation dans les situations de Procédures Standards d'Exploitation (SOP).  Définit les compétences / niveau de responsabilités qui soutiennent l'équipe.	Soutient l'exécution des travaux malgré des événements imprévus / imprévisibles dans l'année de travail, en protégeant l'organisation, ou;  Travail régulièrement à un niveau plus élevé que celui prévu pour le poste.
Mission	Fiabilité  Exécution des travaux liés à l'exploitation de machines / véhicules et le respect des normes de sécurité et les règles de fonctionnement.	A opéré des machines ou véhicules d'une manière qui compromettaient la sécurité et / ou a endommagé l'équipement.  A fait preuve de non-respect des normes de sécurité et des règles / procédures opérationnelles.	A opéré des machines ou véhicules dans le respect des normes de sécurité et des règles de fonctionnement, cependant, n'a pas su livrer son service d'une manière cohérente.  Aptitude avérée à exécuter des tâches, mais la connaissance opérationnelle est incomplète.	A opéré des machines ou véhicules afin de remplir les exigences des tâches planifiées et non planifiées, tout en respectant les normes de sécurité et les règles de fonctionnement.  Compétences démontrées dans les opérations de la machine / véhicule et compréhension évidente des normes de sécurité et du contexte des tâches en soutien du fonctionnement du service.	A rencontré, identifié et relevé des défis et des événements imprévus ou ;  En plus de l'exploitation sûre et efficace des machines / véhicules, a exécuté des activités simples liées au soutien administratif général d'une manière très cohérente pour répondre aux besoins immédiats du service.  A fait preuve d'une connaissance manifeste des éléments évidents, voire moins évidents, influant la maîtrise des activités nécessaires à un service immédiat et approprié au-delà des opérations machines / véhicules.

Engagement	<p>Attentif</p> <p>Répond aux demandes promptement et informe le client / superviseur des questions ou des exigences liées à la prestation des services.</p> <p>Capacité à comprendre les exigences du service en fonction des plannings et de l'environnement opérationnel.</p>	<p>A ignoré des instructions / demandes menant à un service inadéquat et a des demandes non satisfaites.</p>	<p>A répondu tardivement aux demandes en affectant son service ou,</p> <p>Incapable de communiquer systématiquement les questions ou les exigences qui affectent la prestation des services.</p> <p>Manifeste un manque d'empressement ou un comportement inattentif en réponse aux demandes des clients provoquant des retards dans les communications, ou ;</p> <p>Fait preuve de manque de discernement pour comprendre les variables environnementales / opérationnelles, avec une incapacité aggravée d'informer le client / superviseur de possible détérioration de la qualité du service.</p>	<p>A rapidement répondu aux demandes de service mécanique / véhicules de manière à fournir des services efficaces et dans les temps, et informe immédiatement les clients / superviseur des questions ou des exigences qui affectent la prestation des services.</p> <p>A prouvé son aptitude à comprendre et à répondre aux demandes, ainsi que sa capacité à transmettre les exigences procédurales et les facteurs environnementaux liés à la prestation.</p>	<p>A identifié et relevé des défis des événements imprévus rencontrés ou ;</p> <p>Répond aux questions / demandes d'une manière qui garantit que l'information correcte puisse facilement être mis à disposition.</p> <p>A fait preuve de connaissance, et d'aptitude à accéder rapidement à l'information et de son attention envers les besoins des clients.</p>
Livraison	<p>Fiabilité</p> <p>Les activités de travail sont exécutées en temps opportun de manière appropriée au contexte et dans les délais prévus.</p>	<p>A été incapable de compléter des tâches par rapport au calendrier, menant à la perturbation du travail des clients.</p> <p>A fait preuve de négligence dans l'exécution des travaux et de mépris pour les besoins de l'équipe.</p>	<p>Des tâches ont été exécutées d'une manière incohérente en contribuant au retard de livraison et affectant négativement le travail des clients ;</p> <p>Démontre des comportements irréguliers manifestes dans la ponctualité et dans la préparation du travail et compréhension limitée de l'impact de son travail sur celui des autres.</p>	<p>A effectué ses tâches dans les délais impartis de manière appropriés au contexte du lieu de travail et de l'environnement opérationnel.</p> <p>A fait preuve de ponctualité et de préparation à exécuter les travaux selon les plannings établis, et est sensible aux horaires et exigences du lieu de travail.</p>	<p>A rencontré, identifié et relevé des défis et des événements imprévus ou ;</p> <p>Le travail accompli va régulièrement au-delà de son travail mécanique / véhiculaire en procurant de l'information pertinente et / ou le volontariat de manière rapide pour maintenir la qualité du service.</p> <p>A fait preuve des compétences organisationnelles et d'une attention aux détails au service de la provision rapide et cohérente de l'information / service.</p>



MMCA	Jalon / Etape	Etalons / Mesures			
AA-iii	Valeur	Échouer	Améliorer	Satisfaire	Dépasser les attentes
<b>Facteurs</b>	Jalon / Etape important de performance pour lequel les mesures ont été définies	Manque de compréhension des caractéristiques fondamentales du travail et des attentes du poste malgré des interventions correctives.	Le travail effectué n'est pas à la hauteur du poste ; prestations reflètent toujours un travail de qualité inférieure.	Définit une norme fiable pour le succès de l'organisation dans les situations de PSE (Procédures Standards d'Exploitation).  Définit les compétences / niveau de responsabilités qui soutiennent l'équipe.	Soutient l'exécution des travaux malgré des événements imprévus / imprévisibles dans l'année de travail, assurant la protection de l'organisation, où ;  Travail régulièrement à un niveau plus élevé que celui prévu pour le poste.
<b>Mission</b>	Composé  Effectue des transactions / ou fournit un soutien d'une manière qui est cohérente dans sa répétition.	Était régulièrement incapable d'exécuter des activités, entraînant des entraves dans le flux d'informations simples et / ou de soutien de service.	A mené des activités de manière inconstante ou avec des retards.  A fait preuve d'une capacité affaiblie à exécuter des activités de manière systématique.	A mené d'une manière très systématique des activités liées au soutien général de service pour répondre aux besoins immédiats de service.  Manifeste une connaissance étendue de l'information et des activités nécessaires à un service rapide immédiat et approprié.	A rencontré, identifié et relevé des défis et des événements imprévus ou ;  Suit scrupuleusement les normes de qualité définies par des règles et procédures établies.  Compréhension démontrée des règles / directives et du but des opérations au-delà du cadre du service.
<b>Engagement</b>	Utile  Répond aux demandes du client d'une manière immédiate et avec les informations correctes.  Capacité à comprendre les demandes et y répondre immédiatement et de manière appropriée.	A ignoré des demandes / requêtes clients ou ;  A fourni des informations inappropriées et / ou nuisant à la réputation du bureau.  Capacité limitée à évaluer les besoins des clients et à y répondre	A véhiculé une information incomplète ou d'une manière inadapté au contexte d'une demande/requête client.  A démontré une connaissance incomplète et / ou une méconnaissance des informations / procédures, et a régulièrement fournit des informations qui ne répondent pas directement aux besoins des clients.	A répondu aux questions / demandes d'une manière qui garantit que l'information correcte peut être facilement mise à disposition pour faciliter davantage l'interaction ou la réalisation de l'activité.  A fait preuve de sa connaissance et capacité d'accéder rapidement à l'information, et de son attention aux besoins des clients.	A rencontré, identifié et relevé des défis et des événements imprévus ou ;  Adressé requêtes / préoccupations courantes/standards d'une manière qui assure la qualité, l'exhaustivité et la rapidité de la réponse.  A démontré une connaissance des éléments / exigences des processus et leur séquences, et sa capacité à les communiquer aux clients.
<b>Livraison</b>	Informatif  Conserve des informations facilement disponibles et régulièrement mise à jour pour faciliter un accès facile.  Démontrant compétences dans l'archivage / stockage de l'information pour soutenir la prestation de services immédiats.	A été incapable de livrer les services en impactant négativement la capacité de l'unité / équipe à livrer.  Manifeste un manque de compétences organisationnelles et d'un manque du sentiment de l'urgence des tâches.	A livré des informations et / ou un soutien d'une manière inopportune.  Compétences avérées limitées en matière d'organisation et manque d'appréciation des normes simples de service, ce qui conduit à des retards dans la provision d'informations / services.	A rapidement livré les informations et / ou le soutien d'une manière rapide pour maintenir les standards de service.  Compétences avérées en matière d'organisation et d'attention aux détails qui prennent en charge la provision rapide et systématique de l'information / service.	A rencontré, identifié et relevé des défis et des événements imprévus ou ;  A livré des informations/services d'une manière cohérente qui maintient l'intégrité du processus et répond aux attentes des clients.  Compétences démontrées dans le séquençage et la priorisation optimale des tâches pour aboutir à un service fiable.

MMCA	Jalon / Etape	Etalons / Mesures			
B-i	Valeur	Échouer	Améliorer	Satisfaire	Dépasser les attentes
<b>Facteurs</b>	Jalon / Etape de performance pour lequel les mesures ont été définies	Manque de compréhension des caractéristiques fondamentales du travail et des attentes du niveau / travail ; malgré des interventions correctives .	Le travail effectué n'est pas à la hauteur du poste ; prestations livrées reflètent toujours un travail de qualité inférieure.	Définit une norme fiable pour le succès de l'organisation dans les situations de PSE (Procédures Standards d'Exploitation).  Définit les compétences / niveau de responsabilités qui soutiennent l'équipe.	Soutient l'exécution des travaux malgré des événements imprévus / imprévisibles dans l'année de travail en protégeant l'organisation, ou;  Travail régulièrement à un niveau plus élevé que celui prévu pour le poste.
<b>Mission</b>	Application consistante  L'exécution d'opérations successives conformes aux lignes directrices dans un domaine.  Comprendre les règles et les conditions nécessaires pour assurer l'intégrité du processus et la qualité du service.	Les contributions étaient, de manière récurrente, incapables de respecter les normes minimales / acceptables de qualité de service pour les activités de soutien général ne nécessitant pas la compréhension des règles / directives propres à la profession.  A fait preuve d'un manque de compréhension du processus / des transactions.	A procédé à des opérations de manière inconsistante ou avec des lacunes perceptibles, de connaissance ou du processus, ou,  A exécuté des opérations simples qui sont d'un soutien général au service  Aptitude avérée à exécuter des opérations simples, voir des activités générales de soutien de service qui ne nécessite pas la compréhension des règles / directives propres à la profession.	A procédé à des opérations simples alignées sur les normes de qualité définies par des règles et procédures établies.  Compréhension démontrée des règles / directives et du but de l'opération dans le cadre plus large du service.	A rencontré, identifié et relevé des défis et des événements imprévus ou ;  A accompli un processus complexe intégrant de multiples activités / éléments, chaque activité / élément étant conforme aux normes de qualité technique ;  Profondeur démontrée de la compréhension, y compris au niveau de transactions complexes, leurs interrelations, et le rôle des processus de qualité dans le maintien plus général des services.
<b>Engagement</b>	Réactif  Répondre aux besoins en fournissant des informations qui facilitent la réalisation des opérations.  Capacité à comprendre les demandes / questions et de déterminer la réponse appropriée.	Incapacité à traiter des requêtes simples même celles qui sont liées à des informations facilement disponibles ou pré fournies ce qui nuit à la réputation auprès des clients du service / unité ;  Réponses fournies aux clients démontrent un manque de compréhension des étapes / éléments individuels du processus.	A traité des requêtes simples liées à des informations facilement disponibles ou préétablies et qui nécessitent peu ou pas de discernement supplémentaire des besoins des clients;  A démontré une connaissance incomplète du processus ou une incapacité à intégrer les étapes du processus / éléments dans sa communication au client.	A traite des requêtes / préoccupations courantes/standard d'une manière qui assure la qualité, l'exhaustivité et la rapidité de la réponse ;  Connaissance manifeste des éléments de / exigences du processus et leur séquence, et capacité manifeste à les communiquer aux clients.	A rencontré, identifié et relevé des défis et des événements imprévus ou ;  A répondu aux requêtes / préoccupations spécifiques des clients à différentes étapes du processus d'une manière active ;  Démonstration d'une connaissance des éléments / exigences du processus et leur séquence, et la capacité de les communiquer dans le cadre plus large de l'interaction avec les clients.

Livraison	<p>Transaction exécutée.</p> <p>L'accomplissement des opérations selon les normes de qualité et de respect des délais.</p>	<p>Incapacité à exécuter des opérations a un impact négatif sur la capacité de l'unité / équipe a assurer des résultats ;</p> <p>A fait preuve de compétences limitées avec insuffisances identifiables qui nuisent la prestation efficace.</p>	<p>A livré des opérations de manière peu fiable, ce qui a affecté l'intégrité du processus et / ou a conduit à une expérience client de qualité irrégulière ;</p> <p>Exécution des activités individuelles sans compréhension, ou avec une faible compréhension, du séquençage et des priorités.</p>	<p>Transactions livrées de manière systématique qui maintient l'intégrité des processus et réponde aux attentes du client</p> <p>Compétences démontrées dans la séquence et la priorisation optimale des travaux qui prennent en charge un service fiable.</p>	<p>A rencontré, identifié et relevé des défis et des événements imprévus ou ;</p> <p>A complété tous les éléments d'un processus complexe et les a intégré de manière transparente et alignée sur les normes de qualité ;</p> <p>Compétences démontrées dans la gestion simultanée et la priorisation des travaux et des processus, pour livrer un service fiable.</p>
-----------	--	---	--	--	--

MMCA	Jalon / Etape	Etalons / Mesures			
BB-ii	Valeur	Échouer	Améliorer	Satisfaire	Dépasser les attentes
<b>Facteurs</b>	Jalon / Etape de performance pour lequel les mesures ont été définies	Manque de compréhension des caractéristiques fondamentales du travail et des attentes du niveau / travail malgré des interventions correctives.	Le travail effectué n'est pas à la hauteur du poste ; prestation livrée reflètent toujours un travail de qualité inférieure.	<p>Etabli une norme fiable pour le succès de l'organisation dans les situations de Procédures Standards d'Exploitation (SOP).</p> <p>Définit les compétences / responsabilité qui soutienne le travail d'équipe.</p>	<p>Soutient l'exécution des travaux malgré des événements imprévus / imprévisibles dans l'année de travail, la protection de l'organisation, où ;</p> <p>Travail régulièrement à un niveau plus élevé que celui prévu pour le poste.</p>
<b>Mission</b>	<p>Rigoureux</p> <p>Exécute des processus nécessitant de multiples activités liées / éléments compatibles avec les lignes directrices dans un domaine particulier ;</p> <p>Comprend un ensemble spécialisé de règles et d'exigences connexes qui garantissent l'intégrité du processus et la qualité du service.</p>	Les contributions ont toujours été incapables de respecter les normes minimales / acceptables de qualité du service pour les opérations simples alignées sur les normes de qualité.	<p>Exécution de processus complexes de manière incohérente ; résultats sont de qualité incompatible, où ;</p> <p>Peut uniquement avoir effectué des transactions simples.</p> <p>Compréhension restreinte uniquement aux règles / lignes directrices de base dans le cadre d'un service plus large.</p>	<p>Exécution d'un processus complexe qui a intégré plusieurs activités / éléments, avec chaque activité / élément conforme aux normes de qualité technique.</p> <p>Une compréhension approfondie des règles / lignes directrices pour chaque activité / élément de processus, leurs interrelations et le rôle des processus de qualité dans le maintien d'un service plus large.</p>	<p>Identifie et aborde les défis et événements imprévus spécifiques qui ont été rencontrés, où ;</p> <p>Veille à ce que l'exécution des processus et le contenu des résultats soient conformes aux normes de qualité ;</p> <p>S'améliore pour démontrer une compréhension globale des normes de qualité avec la capacité à détecter et à résoudre les problèmes de qualité.</p>
<b>Engagement</b>	<p>Responsable</p> <p>Aborder les besoins des clients qui émergent à différentes étapes du processus grâce à l'information et à la liaison des activités ;</p> <p>Possibilité d'équilibrer les exigences de processus et les besoins du client à chaque étape d'exécution d'une manière qui facilite les interactions ultérieures.</p>	<p>L'absence d'engagement réactif ou l'impossibilité de résoudre les problèmes de base entrave la réputation du service / de l'unité.</p> <p>La réponse aux clients a démontré un manque de compréhension des étapes de processus individuelles et de leur intégration.</p>	<p>Répondre aux requêtes / préoccupations standard d'une manière qui assure la rapidité de réponse sur des points spécifiques mais ne s'étend pas à la portée / intégration du processus.</p> <p>Une connaissance démontrée mais limitée aux éléments / exigences du processus, tout en étant incapable de les communiquer d'une façon cohérente aux clients.</p>	<p>Répond aux requêtes spécifiques / préoccupations des clients à différents stades du processus de manière dynamique.</p> <p>Connaissance démontrée des éléments / exigences du processus et de leur séquence, et la capacité de communiquer chacun dans le cadre d'une interaction client plus large.</p>	<p>Identifie et aborde les défis et événements imprévus spécifiques qui ont été rencontrés, où ;</p> <p>Les questions de qualité dans les processus / prestations sont accompagnées de recommandations pour les mesures correctives transmises aux collaborateurs et aux managers ;</p> <p>Augmente la capacité de démontrer précisément la nature des problèmes et l'approche pour aborder ces problèmes.</p>

Livraison	Transaction Accomplie	Impossibilité de séquencer et de prioriser le travail avec une incidence négative sur la capacité de l'unité / équipe à délivrer des résultats.	Livré prestations simples de manière systématique qui maintient l'intégrité des processus et répond aux attentes des clients, mais incapable d'exécuter le travail attendu à ce niveau.	Complète tous les éléments du processus et les intègre de manière transparente, aligné sur les normes de qualité.	Identifie et aborde les défis et événements imprévus spécifiques qui ont été rencontrés, où ;
	Achèvement des différentes Jalon / Etapes / étapes du processus en séquence selon les normes de qualité et de rapidité.	Compétences limitées démontrées avec des lacunes identifiables qui empêchent une prestation efficace jusqu'au niveau des processus individuels.	Compétences limitées démontrées dans le séquençage optimal et la priorisation des travaux conduisant à une prestation peu fiable de processus complets à plusieurs étapes.	Compétences démontrées dans la gestion de processus multi-étapes simultanés à différents stades d'achèvement par la priorisation du travail et résultant en un service fiable.	Les examens de qualité ont été efficacement intégrés au travail d'autres personnes afin d'assurer des mesures correctives et une qualité soutenue.  Une capacité démontrée qui a permis de planifier et intégrer son travail aux processus des collaborateurs en ligne avec la responsabilité partagée et l'assurance de la qualité.

MMCA	Jalon / Etape	Etalons / Mesures			
CC-i	Valeur	Échouer	Améliorer	Satisfaire	Dépasser les attentes
<b>Facteurs</b>	Jalon / Etape de performance pour lequel les mesures ont été définies	Manque de compréhension des caractéristiques fondamentales du travail et des attentes du niveau / travail malgré des interventions correctives.	Le travail effectué n'est pas à la hauteur du poste ; prestations livrées reflètent toujours un travail de qualité inférieure.	Etablit une norme fiable pour le succès de l'organisation dans les situations de PSE (Procédures Standards d'Exploitation).  Définit les compétences / responsabilité qui soutienne l'équipe.	Soutient l'exécution des travaux malgré des événements imprévus / imprévisibles dans l'année de travail, en protégeant l'organisation, où ;  Travail régulièrement à un niveau plus élevé que celui prévu pour le poste.
<b>Mission</b>	Qualité durable  Maintien durable de la qualité dans une gamme de processus et résultats en assurant l'intégrité des procédures et la cohérence par rapport aux normes de qualité.  Une compréhension approfondie des processus et des résultats associés à une évaluation comparative approfondie de la qualité par rapport aux normes	Les contributions étaient toujours incapables de satisfaire aux normes minimales / acceptables de qualité dans l'exécution des opérations complexes discrètes, sans égard à leur rôle sur la plate-forme de service, menant à une entrave à la performance des collaborateurs / de l'équipe.  Manque de compréhension du processus et / ou des exigences de service, qui n'a pas été corrigé en dépit de mesures correctives.	A exécuté des processus complexes individuels mais n'a pas su maintenir la qualité technique à travers une gamme complète de résultats attendus.  Profondeur démontrée de compréhension qui inclut l'application des règles / directives pour chaque processus discret mais une incapacité à comprendre la nature intégrée du/des service(s).	S'est assuré que l'exécution des processus et le contenu des résultats sont conformes aux normes de qualité à travers une plate-forme de services.  Compréhension avérée et complète des normes de qualité et la capacité de détecter et résoudre les problèmes de qualité.	A rencontré, identifié et traité des défis et des événements imprévus ou ;  Adapte ses prestations / travail en vue des changements identifiés dans l'environnement opérationnel dynamique.  A démontré une compréhension des relations entre son travail et sa capacité et ouverture au changement des méthodes afin d'assurer un service adéquat et l'obtention des résultats.
<b>Engagement</b>	Initier  Collaborateurs et / ou les managers sont informés des questions de qualité dans tous les processus / sorties et des solutions sont identifiées ;  Capacité à communiquer clairement les problèmes et les solutions pour faciliter les mesures correctives	Ne sait/ ne peut discerner les problèmes de qualité ou s'avère incapable de traduire les problèmes perçus en des recommandations opportunes et appropriées comme mesures correctives, ce qui entraîne systématiquement des retards dans la prestation de services.  Les communications exposaient, de manière récurrente, un mépris ou une contradiction des normes de qualité.	A identifié des questions de qualité dans les processus / sorties d'une manière incohérente et / ou des solutions recommandées sont incomplètes ou mal alignées aux exigences de service.  Aptitude avérée à communiquer la nature des problèmes, mais avec des lacunes dans la compréhension du contexte ou du discernement de l'impact sur le travail qui pourraient autrement informer des mesures correctives efficaces.	A identifié des questions de qualité dans les processus / sorties et transmet des recommandations pour des mesures correctives aux collaborateurs et aux managers.  Capacité avérée à communiquer de façon précise la nature des questions et l'approche pour résoudre ces problèmes.	A rencontré, identifié et traité des défis et des événements imprévus ou ;  A signaler en temps opportun les nouveaux problèmes de prestation aux collaborateurs / managers et a été en mesure d'identifier les approches qui ont prévenu l'interruption ou le retard de la prestation de services.  Démontre des compétences avérées en matière de communication qui ont permis de segmenter l'information et de formuler des recommandations appropriées aux collaborateurs / managers qui ont se sont assurés de l'action.

Livraison	Processus qualité	L'incapacité à assurer l'intégrité d'un processus et la récurrence des dommages sur la capacité de l'équipe à maintenir la qualité des transactions individuelles.	A livré tous les éléments du processus, mais est actuellement incapable de les intégrer dans un service plus large et / ou ne couvre pas le contrôle de la qualité des prestations livrés.	Les avis qualité sont efficacement intégrés au travail des autres pour s'assurer que des mesures correctives puissent être prises et la qualité soutenue ;	A répondu aux changements dans l'environnement d'exploitation et les exigences de prestation de services, tout en s'assurant que le service soit fourni sans accroc (seamless) au soutien des objectifs organisationnels.
	L'intégrité du processus est assurée et les résultats sont conformes aux normes de qualité à travers une gamme de prestations livrés et bases sur les contributions des collaborateurs.	Incapacité avérée à établir des priorités séquencées amplifie les questions de collaboration avec d'autres, en particulier en tant que point focal dans le processus d'assurance de la qualité.	Aptitudes manifestes qui s'élèvent seulement jusqu'à la gestion simultanée de ses propres processus en plusieurs étapes, mais incapable d'intégrer systématiquement son travail à celui des collaborateurs que la qualité en souffre.	Aptitude avérée à planifier le travail intégré aux processus des collaborateurs et conscience de la responsabilité partagée en matière d'assurance de la qualité.	Démontre des compétences manifestes qui ont menées à la gestion des ressources telles que déployées contre plusieurs secteurs du service, tout en se concentrant sur les conditions nécessaires à la fiabilité du service.

MMCA	Jalon / Etape	Etalons / Mesures			
CC-ii	Valeur	Échouer	Améliorer	Satisfaire	Dépasser les attentes
<b>Facteurs</b>	Jalon / Etape de performance pour lequel les mesures ont été définies	Manque de compréhension des caractéristiques fondamentales du travail et des attentes du niveau / travail malgré des interventions correctives.	Le travail effectué n'est pas à la hauteur du poste ; prestations livrées reflètent toujours un travail de qualité inférieure.	Etablit une norme fiable pour le succès de l'organisation dans les situations de PSE (Procédures Standards d'Exploitation).  Définit les compétences / responsabilité qui soutiennent l'équipe.	Soutient l'exécution des travaux malgré des événements imprévus / imprévisibles dans l'année de travail, en protégeant l'organisation, où ;  Prestation régulièrement à un niveau plus élevé que celui prévu pour le poste.
<b>Mission</b>	Service efficace  Assure la prestation intégrée et continue d'une gamme de prestations / transactions (outputs) ;  Conscient de l'état général du service et capacité à déterminer les interventions appropriées, y compris les changements dans l'approche.	A résisté à la modification d'approches et procédures en dépit de l'environnement opérationnel dynamique en vigueur.  A été incapable de soutenir la livraison des prestations / transactions par rapport aux cibles / objectifs.  A fait preuve d'un manque de compréhension des interactions entre résultats et capacité de diriger, qui auraient pu soutenir la qualité du service mais qui a résulté en une contestation inutile.	A continué de se concentrer uniquement sur la garantie de l'exécution des processus et la conformité des résultats aux normes de qualité, tenant peu compte des différentes exigences opérationnelles.  Capacité démontrée qui s'élève seulement à la détection et résolution des problèmes déjà existants, sans flexibilité démontrée à modifier les méthodes en prévision de l'évolution constante des exigences de prestation de services.	A modifié approches et procédures afin de soutenir la livraison des résultats par rapport aux buts / objectifs identifiés dans l'environnement opérationnel dynamique.  A démontré une compréhension des relations entre les résultats requis et la capacité interne et une ouverture d'esprit au changement des méthodes afin d'assurer une prestation soutenue et pertinente de service.	A rencontré, identifié et traité des défis et des événements imprévus ou ;  A fourni un service de haute qualité preuve d'une conception supérieure et d'une exécution efficace  Capacité démontrée jusqu'à la compréhension des besoins clients et une réponse avec un service de qualité qui définit les normes de l'organisation.
<b>Engagement</b>	Anticiper  Identifie les zones de service où des problèmes peuvent survenir et recommande des approches pour réaligner les capacités et s'assurer d'une qualité de service constamment fiable et disponible.  Capacité affichée de communiquer avec divers collaborateurs / managers afin d'identifier les problèmes et proposer des solutions.	De manière récurrente, n'a pas soulevé les nouveaux problèmes de livraison, ni recommandé des mesures correctives, manquements qui ont nuit à la capacité de l'équipe à maintenir le service.  Affiche un refus de communiquer avec des collaborateurs / managers.  Nuit à la capacité de l'équipe à identifier les problèmes et trouver des solutions.	Continue de se concentrer sur les interactions avec les collaborateurs / managers sur les questions actuelles de qualité et des recommandations correctives ou ;  Anticipe de manière accentuée des problèmes seulement dans une zone limitée du service ou sans suffisamment de temps pour la planification et une action efficace.  Capacité démontrée mais limitée de communiquer la nature des questions. En mettant l'accent sur la reproduction des approches pour répondre à ces questions sans tenir compte des besoins clients / collaborateurs différents.	Communique en temps opportun aux collaborateurs / managers des problèmes ou des alertes et a été en mesure d'identifier les approches qui ont empêché l'interruption ou le retard de la prestation de services.  Compétences avérées en matière de communication qui permettent de segmenter l'information et de formuler des recommandations appropriées aux collaborateurs / managers en surveillant un suivi ou action.	A rencontré, identifié et traité des défis et des événements imprévus ou ;  S'est attiré des soutiens par sa clarté et la transparence dans la prestation de services et la promotion de l'utilité au client.  Culminant en la démonstration d'une communication avec les clients qui est efficace dans sa participation inclusive des clients.



Livraison	Service de qualité	N'arrive pas à aligner les ressources et les efforts, menant à une incapacité de l'équipe à livrer des prestations / transactions qui soient conformes aux normes de qualité et dans le respect des délais.	Continue de se concentrer sur le travail qui assure l'intégrité des processus discrets au lieu de se concentrer sur l'intégration du travail entre collaborateurs multiples dans un service continu.	A répondu aux changements dans l'environnement d'exploitation et des exigences de prestation de services tout en s'assurant que le service soit fourni sans accroc (seamless) en soutien aux objectifs organisationnels.	A rencontré, identifié et traité des défis et des événements imprévus ou ;
	La livraison effective de la gamme complète de prestations / transactions est assuré par les actions concertées de l'équipe et la capacité à transférer les ressources en fonction des besoins suite aux changements de l'environnement et des exigences	Les compétences s'avèrent limitées en matière de répartition du travail et sont aggravées par un manque d'appréciation de l'évolution des facteurs environnementaux, qui contribuent à la perception du manque de réactivité du service et à porter atteinte à la réputation de l'organisation.	Capacité démontrée que se limite à la planification des travaux intégrés aux processus de collaborateurs et axé sur la qualité des processus mais incapable de répondre constamment aux besoins de travail dynamiques.	Compétences démontrées dans la gestion des ressources déployées sur plusieurs secteurs du service tout en s'assurant que la capacité interne est en mesure de livrer de manière fiable.	A anticipé des besoins clients et a aligné le service afin qu'il soit opportune, cohérente et appropriée.  Compétences démontrées incluant la capacité à planifier la prestation de services spécifiques tenant compte des besoins clients tout en maintenant la qualité et l'intégrité.

MMCA	Jalon / Etape	Etalons / Mesures			
DD-i	Valeur	Échouer	Améliorer	Satisfaire	Dépasser les attentes
<b>Facteurs</b>	Jalon / Etape de performance pour lequel les mesures ont été définies	Manque de compréhension des caractéristiques fondamentales du travail et des attentes du niveau / travail malgré des interventions correctives.	Le travail effectué n'est pas à la hauteur du poste ; prestations livrées reflètent toujours un travail de qualité inférieure.	Établit une norme fiable pour le succès de l'organisation dans les situations de Procédures Standards 'Exploitation (SOP).  Définit les compétences / responsabilité qui soutiennent une composante essentielle de l'équipe.	Soutient l'exécution des travaux malgré des événements imprévus / imprévisibles dans l'année de travail en protégeant l'organisation, où ;  Travail régulièrement à un niveau plus élevé que celui prévu pour le poste.
<b>Mission</b>	Rigoureux  Application des connaissances de fond de façon indépendante ;  Compréhension conceptuelle solide et orientation rigoureuse de l'analyse	Ne fait pas la preuve d'une analyse complète et bien fondée.	L'approche au travail reflète plus la réplication standard de travail passé sans toujours tenir compte des dimensions / défis spécifiques des projets individuels.  Démontre une capacité à la réplication sans orientation client spécifique.	Fournit un service de haute qualité qui reflète une conception supérieure et une exécution efficace.  Une capacité avérée à comprendre les besoins des clients et répondre avec un service de qualité qui définit les normes de l'organisation.	A rencontré, identifié et traité des défis et des événements imprévus ou ;  Progresses même jusqu'à l'identification des besoins spécifiques du client et une réponse adaptée en conséquence ;  S'étend même jusqu'à la reconnaissance des défis contextuels et de échéanciers liés au maintien des normes de service.  S'étend même jusqu'à la capacité d'appliquer efficacement des informations dans différents paramètres opérationnels tout en maintenant les normes standards de service et d'intégrité des politiques et des processus.
<b>Engagement</b>	Coopération  Montre de l'empathie et de l'adaptation aux besoins des clients et de la capacité à rendre l'expertise accessible et pertinente.	Ne démontre pas les compétences de communication qui capturent les perspectives des clients.	L'accent est mis sur la démonstration de la compréhension des besoins des clients sans assurer la transparence et la promotion de l'utilité au client.  Démontre des compétences de communication limitées aux besoins client immédiats mais ne fait pas preuve de l'empathie nécessaire à l'inclusion efficace du client dans l'échange.	Génère le soutien en grâce à la clarté et la transparence dans la prestation de services et la promotion de leur utilité au client.  A fait preuve d'une communication qui est efficace dans la participation inclusive des clients.	A rencontré, identifié et traité des défis et des événements imprévus ;  Arrive à établir des relations clients à travers une gamme d'activités et de prestations livrées ;  Capture les perspectives et les besoins des clients et assure le soutien ;  Progresses jusqu'à la démonstration d'une écoute efficace, et d'une capacité d'adaptation approche et de renforcement de soutien.

Livraison	<p>Gère le cycle du projet ;</p> <p>Pertinence, qualité de la conception et une appréciation du contexte du client.</p>	<p>L'approche dans la prestation n'indique aucune compréhension du cycle global du projet et est souvent déficiente en matière de délais et de qualité.</p>	<p>L'approche dans la prestation se concentre sur le respect des délais tout en manquant parfois de consistance.</p> <p>Les compétences démontrées se limitent à la compréhension des délais du projet.</p>	<p>Anticipe les besoins des clients et aligne la prestation de services afin qu'elle soit opportune, cohérente et appropriée.</p> <p>A fait preuve des compétences requises pour planifier la prestation de services spécifiques prenant en considération les besoins des clients tout en préservant la qualité et l'intégrité.</p>	<p>A rencontré, identifié et traité des défis et des événements imprévus.</p> <p>Arrive à aligner le processus de livraison avec l'utilisation des ressources et le calendrier du service.</p> <p>Arrive à démontrer les compétences nécessaires au maintien de la qualité et de l'uniformité du service par la prise de mesures d'adaptation efficaces qui ne compromettent pas l'intégrité du processus ni l'utilisation des ressources.</p>
-----------	---	---	---	---	--

MMCA	Jalon / Etape	Etalons / Mesures			
D-ii	Valeur	Échouer	Améliorer	Satisfaire	Dépasser les attentes
Facteurs	Jalon / Etape de performance pour lequel les mesures ont été définies	Manque de compréhension des caractéristiques fondamentales du travail et des attentes du niveau / poste malgré des interventions correctives.	Le travail effectué n'est pas à la hauteur du poste; prestation reflète toujours un travail de qualité inférieure.	Établit une norme fiable pour le succès de l'organisation dans les situations de PSE (Procédures Standards d'Exploitation).	Soutient l'exécution des travaux malgré des événements imprévus / imprévisibles dans l'année de travail, la protection de l'organisation, où ;
				Définit les compétences / responsabilité qui en soutenant l'équipe.	Travail régulièrement à un niveau plus élevé que celui prévu pour le poste.
Mission	Sur Mesure	Ne démontre pas la capacité de comprendre les besoins uniques des clients et d'adapter la prestation et le processus.	L'accent est mis sur la prestation individuelle du projet sans s'étendre à l'adaptation ;	Identifie des besoins spécifiques du client et en conséquence la réponse adaptée ;	A rencontré, identifié et traité des défis et des événements imprévus ou ;
	Ajuste le développement du projet ou la prestation de service pour répondre aux besoins de situation et de fond tout en préservant l'intégrité des politiques et du cadre du service		Les démonstrations de capacité se limitent à comprendre les besoins des clients sans effort pour tenir compte des paramètres opérationnels différents.	Reconnaît les défis contextuels et de calendrier liés au maintien des normes de service.  Démontre la capacité d'appliquer efficacement les connaissances dans différents contextes opérationnels tout en maintenant les normes de service et l'intégrité des politiques et des processus.	Arrive à introduire des nouvelles politiques, prestations et processus répondant aux besoins des clients et aux opportunités d'affaires.  Arrive à faire preuve d'esprit critique et d'une capacité de développer sa pensée au-delà des cadres et des approches existantes.
Engagement	Convaincre	Ne démontre pas la capacité de communiquer clairement sur les prestations et services qui améliorent la compréhension et le soutien du client.	L'accent est mis sur la clarté et la transparence dans la prestation de services et la promotion de l'utilité au client sans s'étendre à établir des relations à long terme ;	Établi des relations clients à travers une gamme d'activités et de prestations livrés ;	A rencontré, identifié et traité des défis et des événements imprévus ou ;
	S'assure soutien et accord pour la provision de service et les approches à suivre, mettant en valeur l'expertise et la capacité de répondre aux besoins spécifiques.		Montre des compétences de communication avec les clients en ce qui concerne les besoins immédiats pour des services spécifiques en ne les incluant pas dans un contexte plus grand de relations client.	Capture les perspectives et besoins clients et assure de manière continue le soutien au client.  Fait preuve d'une écoute efficace, d'une capacité d'adaptation et d'une capacité à assurer le soutien.	Parvient à renforcer la compréhension par les clients et les collègues de la valeur des approches et des prestations.  Parvient à démontrer des compétences de communication qui reflètent l'empathie et qui sont efficaces dans leur atteinte de divers public, leur réconciliation des perspectives et leur alignement des attentes.

Livraison	<p>Adapter le cycle de projet.</p> <p>Examen des défis à la prestation de services et l'alignement de l'approche et du calendrier aux besoins des clients.</p>	<p>Ne montre pas capacité d'adaptation aux processus et au maintien des normes de prestation en réponse aux paramètres opérationnels et aux besoins des clients.</p>	<p>L'accent est mis sur la réponse au besoin du client lors de la prestation d'un service individuels et ne couvre pas une plus large gamme de prestations et services ;</p> <p>Les compétences démontrées se limitent à la planification de la prestation de services spécifiques.</p>	<p>En plus de l'adaptation du service / prestation, réconcilie le processus de livraison avec les ressources et le calendrier de service.</p> <p>A fait preuve de compétences pour le maintien de la qualité et de l'uniformité du service grâce à une adaptation efficace qui ne compromet ni l'intégrité des processus ni l'utilisation des ressources.</p>	<p>A rencontré, identifié et traité des défis et des événements imprévus ou ;</p> <p>Parvient à créer des processus et d'approches reflétant la qualité, la cohérence et le respect des délais.</p> <p>Parvient à démontrer des compétences en gestion de ressources, compréhension de l'environnement d'exploitation et exécution de processus ou contrôle de la qualité.</p>
-----------	--	--	---	---	--

MMCA	Jalon / Etape	Etalons / Mesures			
E	Valeur	Échouer	Améliorer	Satisfaire	Dépasser les attentes
<b>Facteurs</b>	Jalon / Etape de performance pour lequel les mesures ont été définies	Manque de compréhension des caractéristiques fondamentales du travail et des attentes du niveau / travail malgré des interventions correctives / correctives.	Le travail effectué n'est pas à la hauteur du poste; prestations livrées reflètent toujours un travail de qualité inférieure.	Établit une norme fiable pour le succès de l'organisation dans les situations de PSE (Procédures Standards d'Exploitation).  Définit les compétences / responsabilité qui prend en charge une composante essentielle de l'équipe.	Soutient l'exécution des travaux malgré des événements imprévus / imprévisibles dans l'année de travail, la protection de l'organisation, où ;  Travail régulièrement à un niveau plus élevé que celui prévu pour le poste.
<b>Mission</b>	Créer  Crée de nouvelles approches et prestations qui étendent/élargissent la gamme de services  Evaluation critique des modèles et des cadres existants à la recherche d'améliorations en performances et/ou pertinence.	Ne fait pas preuve d'idées qui élargissent la gamme de politiques, prestations ou services.  N'examine pas de manière critique les processus et les approches actuels de livraison.	Continue de se concentrer principalement sur l'identification des besoins spécifiques du client et sur la réponse adaptée.  Reconnaît les défis contextuels et de calendrier liés au maintien des normes de service.  La capacité démontrée se limite à appliquer efficacement les connaissances dans différents contextes opérationnels tout en maintenant les normes de service et l'intégrité des politiques et des processus.	Introduit de nouvelles politiques, nouveaux produits et processus répondant aux besoins des clients et aux opportunités d'affaires.  Fait preuve de pensée critique et de capacité d'origination, de penser au-delà des cadres et des approches existantes.	A rencontré, identifié et traité des défis et des événements imprévus ou ;  Parvient à être reconnu par ses pairs comme un centre d'expertise qui soutient le service pour des environnements opérationnels et changements technologiques différents.  Parvient à démontrer ses capacités organisationnelle et connaissances substantives pour former une équipe efficace.
<b>Engagement</b>	Influence  Forme / Modifie l'opinion / les points de vue d'une audience / d'un client ciblé par un engagement convaincant.  Volonté d'engager de manière collaborative là où l'incompréhension ou l'hésitation existaient auparavant.	N'influence/ forme pas les perspectives ou les comportements des clients.  Ne gère pas bien les situations litigieuses.	L'accent est mis principalement sur l'établissement de relations clients basées sur des prestations spécifiques.  Capture les perspectives des clients et des besoins et soutient la provision de services individuels, sans aborder le contexte plus large.  A fait preuve de compétences de communication limitées à une écoute efficace/ une capacité d'adaptation d'approche / d'une capacité à générer le soutien.	Renforce la compréhension par les clients et les collègues de la valeur des approches et des prestations.  Démontre des compétences de communication qui reflètent de l'empathie et sont efficaces pour répondre aux attentes des publics variés, la réconciliation et l'alignement des perspectives.	A rencontré, identifié et traité des défis et des événements imprévus ou ;  Parvient à développer une capacité de sensibilisation / engagement avec les communautés de clients et experts.  Parvient à démontrer des compétences d'engagement et de promotion qui attirent l'attention et que positionne le programme en tant qu'autorité en la matière.

Livraison	<p>Cycle de projet défini.</p> <p>Crée des cadres / processus qui organisent des ressources et établissent les délais à respecter en appui à la prestation de services de haute qualité, respectant les attentes client.</p>	<p>N'a pas fait preuve de pouvoir créer un cadre pour soutenir la prestation de services / prestations.</p>	<p>L'accent est mis sur l'adaptation du service / prestation et la réconciliation du processus de livraison à l'utilisation des ressources et au calendrier de service. Ne dépasse pas l'adaptation.</p> <p>A fait preuve de compétences pour maintenir la qualité et l'uniformité du service grâce à une adaptation efficace qui ne compromet ni l'intégrité du processus ni l'utilisation des ressources.</p> <p>Ne s'avance pas à développer de nouvelles approches de services.</p>	<p>Créer des processus et des approches dans la prestation reflétant la qualité, la systématicité et le respect des délais.</p> <p>Démontre des compétences dans la gestion des ressources, dans la compréhension de l'environnement d'exploitation et dans le processus d'exécution / le contrôle de la qualité.</p>	<p>A rencontré, identifié et traité des défis et des événements imprévus ;</p> <p>Parvient à former des équipes efficaces avec son expertise en projets et fourni des services qui différencient le programme et l'organisation.</p> <p>Parvient à la démontrer de compétences en conception des programmes, en gestion des ressources et en contrôle de la qualité dans la prestation de services.</p>

MMCA	Jalon / Etape	Etalons / Mesures			
FF	Valeur	Échouer	Améliorer	Satisfaire	Dépasser les attentes
<b>Facteurs</b>	Jalon / Etape de performance pour lequel les mesures ont été définies.	Manque de compréhension des caractéristiques fondamentales du travail et des attentes du niveau / travail malgré des interventions correctives	Le travail effectué n'est pas à la hauteur du poste ; prestations livrées reflètent toujours un travail de qualité inférieure.	Etablit une norme fiable pour le succès de l'organisation dans les situations de Procédures Standards d'Exploitation (SOP).  Définit les compétences / responsabilité qui prend en charge une composante essentielle de l'équipe.	Soutient l'exécution des travaux malgré des événements imprévus / imprévisibles, en protégeant l'organisation, ou;  Travail régulièrement à un niveau plus élevé que celui prévu pour le poste.
<b>Mission</b>	Complet.  Crée une équipe dans un domaine fonctionnel qui distingue l'organisation en tant que fournisseur efficace ;  Encourage un environnement favorisant la curiosité professionnelle qui soutient l'innovation et l'exploration des perspectives de pointe ;  Faire du programme un centre d'excellence	N'a pas fait preuve de capacité à développer efficacement et à maintenir un programme intégré.  Ne réussit à promouvoir ni un environnement de travail intellectuel convaincant ni la création d'un programme rigoureux.	L'accent est mis au quotidien sur la création des politiques sans création de plates-formes de service, ni extension des politiques à une communauté multidisciplinaire.  Les capacités ne sont démontrées que dans le champ principal d'activité. L'extension de la compréhension au contexte plus large, englobant les dimensions politiques et opérationnelles, est limitée.	Reconnu comme centre d'expertise qui soutient le service / la pertinence à travers différents environnements opérationnels et changements technologiques.  A fait preuve de connaissances organisationnelles et techniques en soutien à la formation d'équipes efficaces.	A rencontré ou identifié et traité des défis et des événements imprévus ou ;  Parvient à encourager l'évolution dynamique du programme grâce à la fois à l'autonomisation des managers et à un réglage exigeant des paramètres.  Arrive à démontrer une connaissance des opportunités d'affaires / programmes et d'une capacité d'évaluation critique de programmes / services existants.
<b>Engagement</b>	Réseau  Construit un réseau de relations de collaboration qui positionne l'organisation en expertise de projet.	La communication se concentre sur des projets / programmes et ne couvre pas la collaboration institutionnelle.	L'accent est mis principalement sur la construction de la coopération du programme ;  Communique efficacement avec ses interlocuteurs mais n'approfondit pas les liens institutionnels ;  A fait preuve de compétences de communication liées à la promotion d'un sujet et non aux réseaux institutionnels.	Développe des capacités de sensibilisation / d'engagement avec les communautés de clients et experts.  Démontre les compétences engagement / promotion qui attirent l'attention et le soutien et positionnent le programme en tant que leader reconnu.	A rencontré ou identifié et traité des défis et des événements imprévus ou.  Arrive à créer des relations client et collaborateur qui transcendent les programmes et services spécifiques en soutien aux positions corporatives d'étendre ses activités en fonction des opportunités ;  Arrive à démontrer la capacité à projeter la réputation de l'organisation en tant que partenaire précieux et efficace.



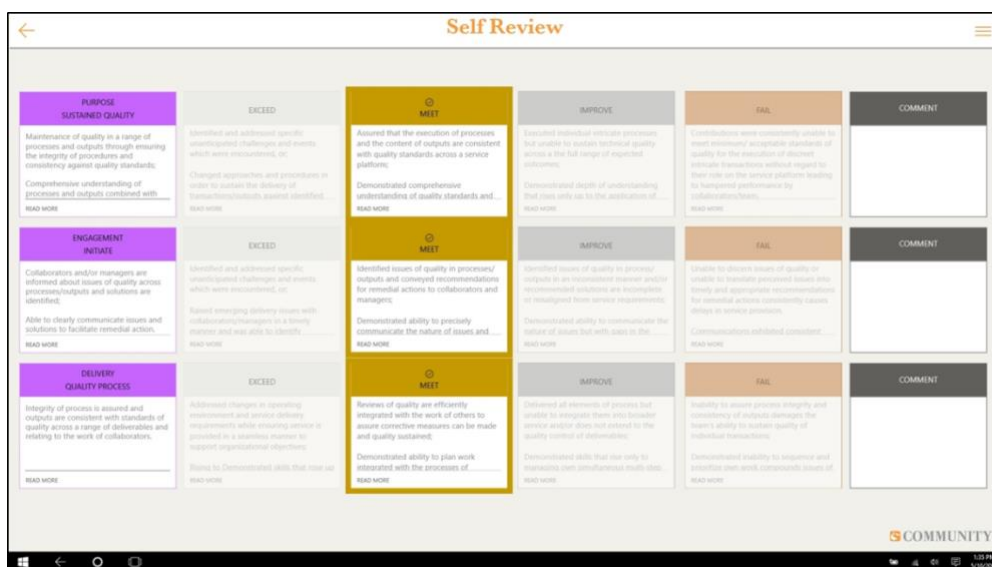
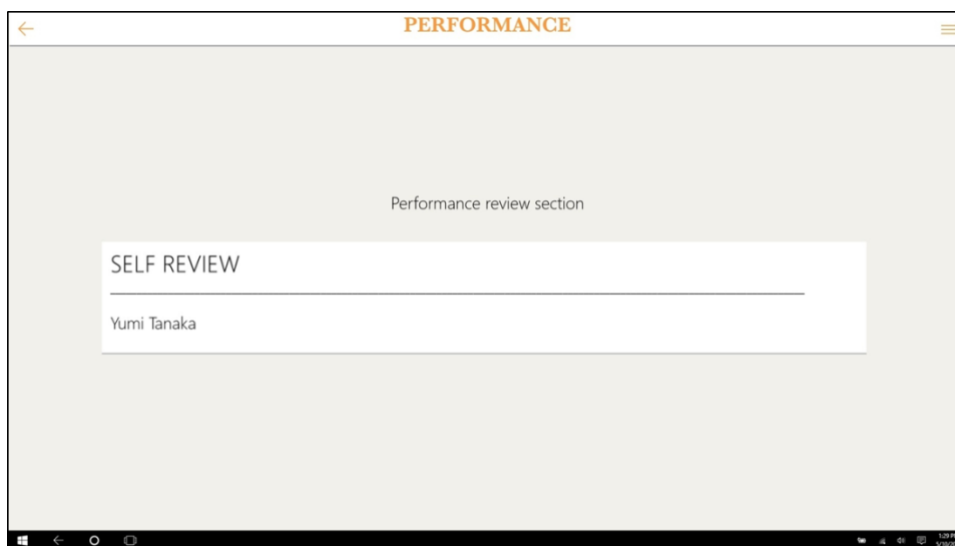
Livraison	<p>Programme / secteur(s) d'activité (s) Développé(s)</p> <p>Construit un programme / une organisation prospère intégrant l'expertise, l'engagement / la promotion efficace et l'infrastructure de livraison.</p>	<p>La gestion de programme est considérée comme inefficace dans la création d'une plateforme durable pour le service et la prestation de conseils de haute qualité.</p>	<p>L'accent est mis sur la création nouvelles politiques et la création connexe de cycles de prestations.</p> <p>L'intégration des prestations dans les nouvelles activités commerciales / nouveaux programmes est effectuée par intermittences.</p> <p>Fait preuve de compétences limitées au développement des prestations.</p>	<p>Forme des équipes efficaces avec une capacité de projeter l'expertise et d'offrir des services qui distinguent le programme et l'organisation.</p> <p>Démontre des compétences dans la conception des programmes, dans la gestion des ressources et dans le contrôle de la qualité de la prestation de services.</p>	<p>A rencontré, identifié et traité des défis et des événements imprévus ou ;</p> <p>S'étend à la construction de solide consensus institutionnels sur la performance du programme et les orientations futures porteuse de possibilités.</p> <p>Progresse jusqu'à la démonstration de compétences dans la prise de décision et de création du consensus.</p>
-----------	---	---	---	---	--

## 20 ANNEXE X : CARTOGRAPHIE DU PROCESSUS D’EVALUATION DES PERFORMANCES

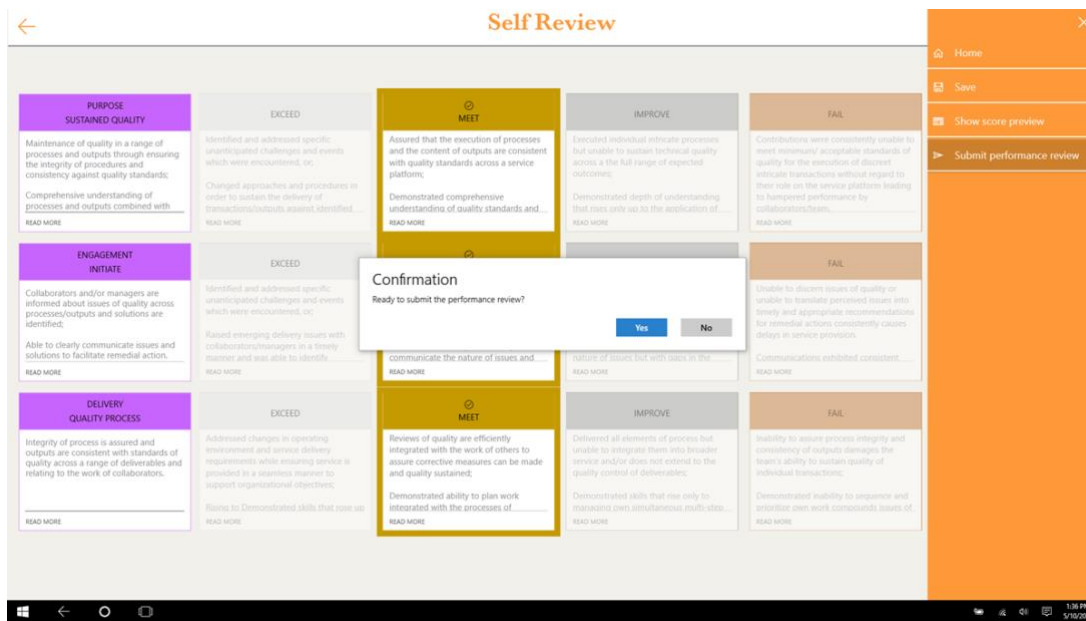
L'évaluation de la performance sera effectuée à l'aide d'un logiciel dédié. Vous trouverez ci-dessous une série de captures d'écran de l'outil d'évaluation de la performance illustrant les étapes du processus pour un membre du personnel hypothétique. A noter que la terminologie dans les captures d'écran devront être adaptées aux besoins et concepts en vigueur dans le MCA.

### Première étape – Auto-évaluation

Cet écran amène le membre du personnel à l'outil d'évaluation de la performance établi pour sa classe de poste spécifique.

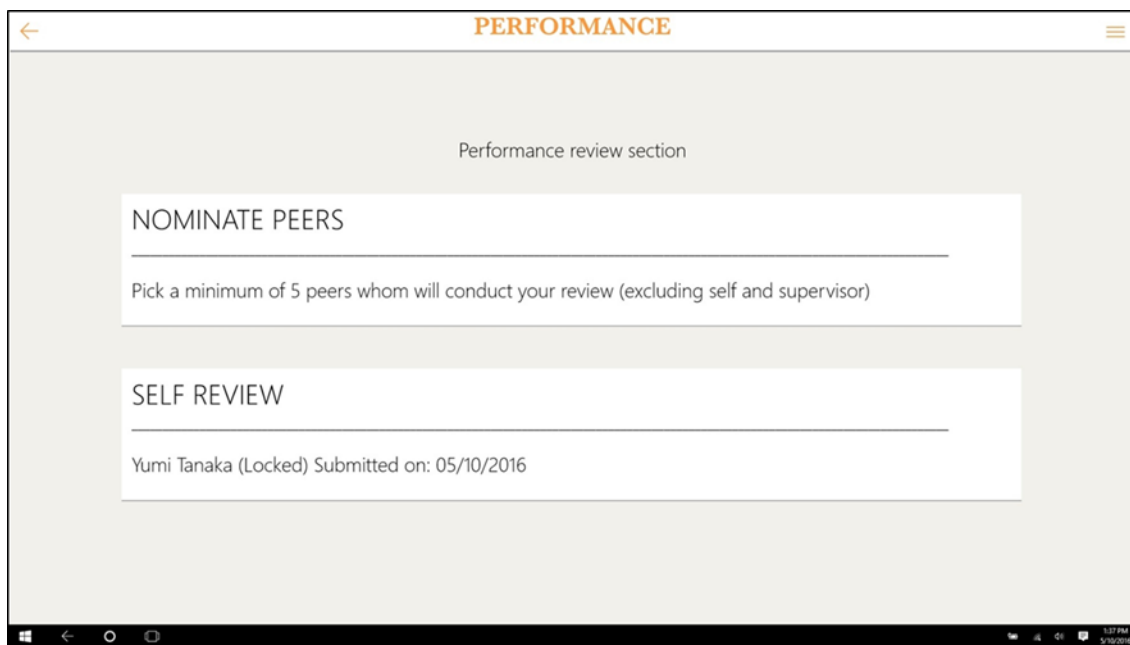


Lorsque l'auto-évaluation est terminée, le système confirme sa soumission.



## Deuxième étape – Sélection des collègues

Après l'auto-évaluation, le membre du personnel est invité à désigner cinq collègues pour fournir une évaluation.



Les pairs sont choisis parmi les listes déroulantes du personnel ou en saisissant l'adresse électronique d'un individu en dehors de l'organisation.

**PERFORMANCE**

Performance review section

**STATUS**

Incumbent status overview

**NOMINATE PEERS**

Pick a minimum of 5 peers whom will conduct your review  
(excluding self and supervisor)

**CONFIRM NOMINEES**

Yumi Tanaka

**REVIEW: YUMI TANAKA**

Performance review by Paul Aziz

COMMUNITY

Une fois que les pairs ont été nommés, le superviseur doit sélectionner trois collègues, qui seront contactés pour fournir une évaluation.

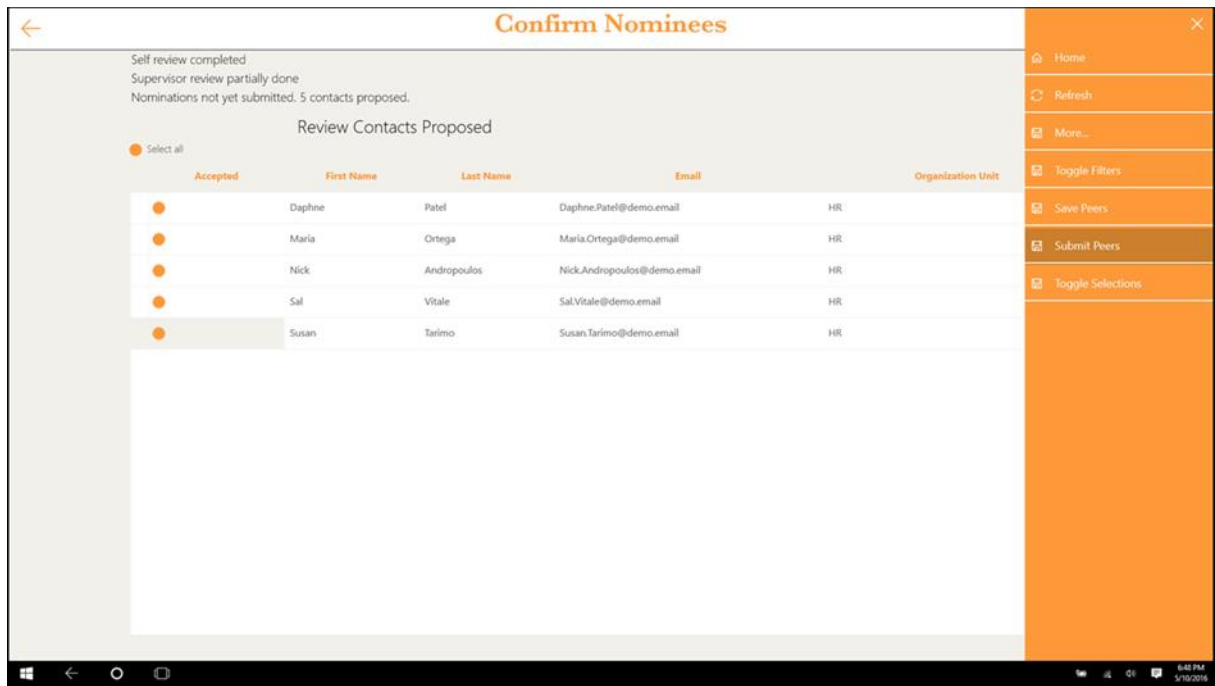
**Nominate Peers**

Pick a minimum of 5 peers whom will conduct your review  
(excluding self and supervisor)

Proposed	First Name	Last Name	Email	Org Unit
<input checked="" type="radio"/>	Nick	Andropoulos	Nick.Andropoulos@demo.email	HR
<input type="radio"/>	Cathy	Bailey	Cathy.Bailey@demo.email	HR
<input type="radio"/>	Julia	Drees	Julia.Drees@demo.email	HR
<input type="radio"/>	Samira	Elaraby	Samira.Elaraby@demo.email	HR
<input type="radio"/>	Emma	Feng	Emma.Feng@demo.email	HR
<input type="radio"/>	Allison	Kim	Allison.Kim@demo.email	HR
<input type="radio"/>	Yevgeny	Orlov	Yevgeny.Orlov@demo.email	HR
<input checked="" type="radio"/>	Maria	Ortega	Maria.Ortega@demo.email	HR
<input checked="" type="radio"/>	Daphne	Patel	Daphne.Patel@demo.email	HR
<input type="radio"/>	Anna	Svensson	Anna.Svensson@demo.email	HR
<input checked="" type="radio"/>	Susan	Tarimo	Susan.Tarimo@demo.email	HR
<input checked="" type="radio"/>	Sal	Vitale	Sal.Vitale@demo.email	HR

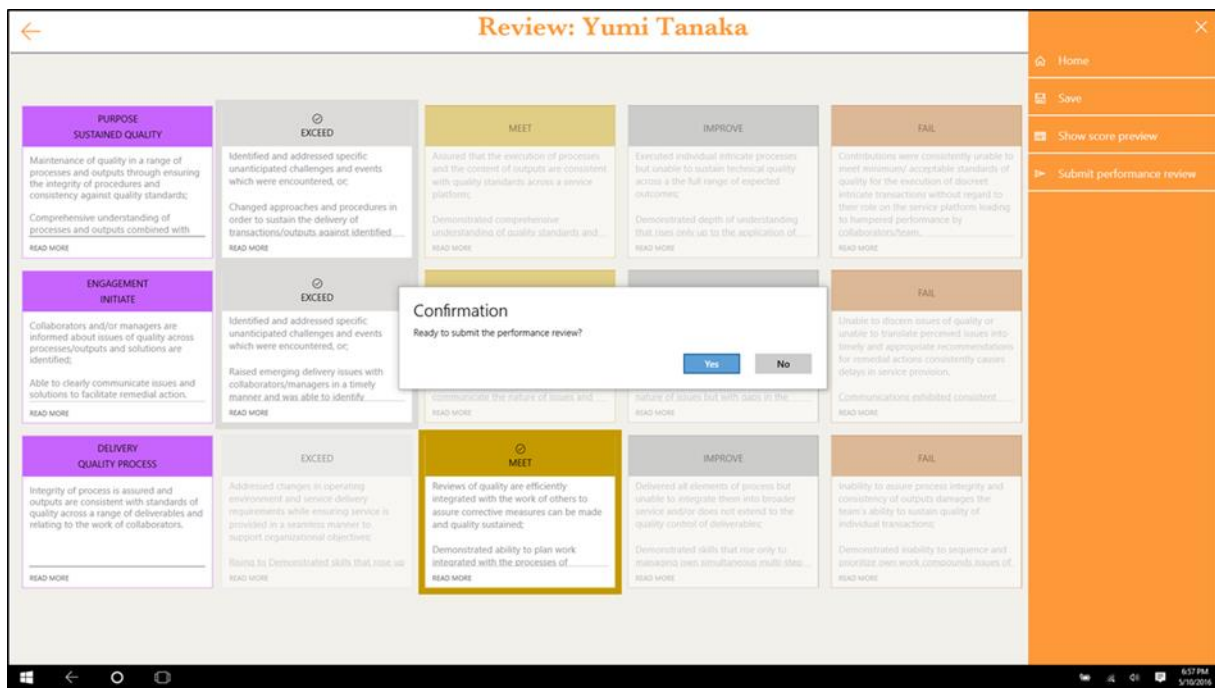
COMMUNITY

Une fois que la sélection par le superviseur est terminée, les pairs sont contactés par courrier électronique et dirigés vers le portail pour fournir l'évaluation.



### Etape Trois – Evaluation par des pairs

À mesure que chaque évaluation est terminée, elle est confirmée par le système.



Un écran d'état est disponible pour les ressources humaines pour surveiller les progrès réalisés à la fin des étapes d'évaluation de la performance.

*Etape 4 – Compilation des constatations*

Enfin, les notes de performance sont compilées et agrégées pour fournir une image telle de l’employé par lui-même, du superviseur, des pairs ; et l'évaluation globale (qui comprend uniquement le superviseur et les évaluations par les pairs).

←

Status

☰

	Status	Incumbent	Email	Org. Unit	Target
<div><div></div><div></div><div></div></div>	5. Peer nominations under way.	Paul Aziz	Paul.Aziz@demo.email	HR	BG-11
<div><div></div><div></div><div></div></div>	4. Self review Complete. Peer nomination not started.	Daphne Patel	Daphne.Patel@demo.email	HR	BG-06
<div><div></div><div></div><div></div></div>	9. Reviews under way.	Yumi Tanaka	Yumi.Tanaka@demo.email	HR	BG-06
<div><div></div><div></div><div></div></div>	6. Peer nominations proposed.	Maria Ortega	Maria.Ortega@demo.email	HR	BG-04

COMMUNITY

Windows Taskbar

5:02 PM 5/18/2016

## 21 ANNEXE XI : INFORMATIONS CONFIDENTIELLES ET VIE PRIVEE

### 21.1 Information Confidentielle

#### 21.1.1 Définitions

Lorsqu'ils sont utilisés en relation avec cette politique sur le traitement d'information confidentielle, les définitions ci-dessous sont à retenir. Les termes en majuscule utilisés mais non définis dans cette politique ont les définitions qui leur sont données par le Compact ou l'Accord de mise en œuvre du programme, selon le cas.

**ATTESTATION DE PRISE DE CONNAISSANCE** désigne l'attestation de prise de connaissance et le formulaire de divulgation de cette Politique d'information confidentielle.

**CONSEIL D'ADMINISTRATION** désigne le Conseil d'administration du MCA.

**COMPACT** désigne le Millennium Challenge Compact par et avec le pays hôte, agissant par l'intermédiaire de son gouvernement (« gouvernement ») et par les États-Unis d'Amérique, par l'intermédiaire de la Millennium Challenge Corporation (« MCC »).

**INFORMATION CONFIDENTIELLE** désigne les informations obtenues ou reçues par une personne concernée dans l'exercice de ses fonctions ou responsabilités pour le MCA- [pays], ou en raison de sa relation avec le MCA- [pays], qui ne sont pas publiquement disponibles conformément aux termes du Compact, du PIA ou des documents connexes.

L'information confidentielle comprend les documents, rapports, des données et d'autres informations concernant: (i) les affaires du personnel du MCA; (ii) les conflits d'intérêts réels, potentiels ou apparents; (iii) les questions d'Achats et passation des marchés avant l'attribution finale du contrat; et (iv) l'administration des contrats; et (v) tout autre document, rapport, données et information spécifiquement désignés comme confidentiels ou exclusif par le MCA ou son Conseil d'administration et approuvé par le MCC. L'information confidentielle n'inclut aucun document, rapport, donnée ou autre information du même type rendue publique aux termes du Compact, de l'Accord de mise en œuvre du programme ou des Lignes directrices du MCC pour les entités rendant des comptes.

**PERSONNES CONCERNEES** Signifie (a) chaque membre du Conseil d'administration; (b) chaque agent, employé, représentant ou bénévole engagé ou fournissant des services au MCA; Et (c) chaque membre du Comité des parties prenantes; à condition que le MCC et ses membres du personnel, consultants, contractuels, agents et autres représentants, y compris les représentant du MCC au Conseil d'administration, ne soient pas considérés comme des personnes concernées aux fins de la présente politique d'information confidentielle.

**ACCORD DE MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME** signifie l'accord de mise en œuvre du programme par et avec le pays, agissant par l'intermédiaire du gouvernement, et par les États-Unis d'Amérique agissant par l'intermédiaire du MCC.

**LIGNES DIRECTRICES DU MCC POUR LES ENTITES RENDANT DES COMPTES** signifie le *“Guidelines for Accountable Entities and Implementation Structures”* modifié périodiquement et qui peut être trouvé sur le site du MCC

#### 21.1.2. Politique de confidentialité

Chaque personne concernée doit maintenir une stricte confidentialité de toutes les informations confidentielles et doit prendre des mesures raisonnables pour empêcher l'utilisation intentionnelle ou involontaire ou la divulgation de ces informations confidentielles, sauf autorisation explicite du MCA avec l'approbation écrite préalable du MCC. Les informations confidentielles rendues publiques en violation de cette politique d'information confidentielle ne perdent pas leur statut d'information confidentielle à la suite d'une telle infraction.

Une personne concernée qui divulgue des informations confidentielles en violation de cette politique d'information confidentielle fera l'objet d'une mesure disciplinaire (y compris une éventuelle cessation d'emploi, même s'il ou elle ne bénéficie pas de la divulgation. Cette politique d'information confidentielle est obligatoire chaque personne concernée pendant y compris après la cessation (pour quelque raison que ce soit) de l'emploi ou de la collaboration de cette personne avec le MCA.

Une personne concernée peut divulguer des informations confidentielles à une autre personne concernée selon le principe du « besoin d'en connaître » et en relation avec les responsabilités et rôle accomplis par cette autre personne concernée et à condition que cette autre personne s'engage à respecter la politique d'information confidentielle en signant et en remettant une attestation au MCA.

Une personne concernée ne doit pas faire usage de renseignements confidentiels pour son propre bénéfice ou celui d'un membre de la famille ou d'un partenaire.

À la cessation de l'emploi ou de la collaboration d'une personne concernée avec le MCA, cette personne doit rapidement retourner toutes les informations confidentielles du MCA. Une personne concernée n'est pas autorisée à conserver des copies des informations confidentielles après la cessation de la relation avec le MCA.

Nonobstant la cessation d'emploi, de l'association ou la relation de la personne concernée avec le MCA pour quelque raison que ce soit, les obligations d'assurer la protection du caractère confidentiel et de maintenir la confidentialité de l'information confidentielle pendant une période de deux (2) ans à partir de la date de séparation du MCA.

Nonobstant les restrictions à la divulgation contenues dans la présente Politique d'information confidentielle, une personne concernée peut, et sur demande du MCC, fournir toute information (y compris les informations confidentielles) au MCC ou, à la direction du MCC, à l'inspecteur général de MCC, Bureau de reddition des comptes du gouvernement des États-Unis ou d'autres vérificateurs indépendants et organismes d'enquête qui peuvent être désignés par le MCC.

Si, à tout moment, toute personne concernée a une question sur la possibilité de divulguer une information, il/elle doit, et a le droit, de demander conseil au Conseiller juridique du MCA avant la divulgation.

Une copie de cette politique d'information confidentielle doit être remise à chaque personne concernée au début de la collaboration de cette personne avec le MCA ou lors de l'adoption officielle de cette politique. Chaque personne concernée doit signer une attestation de prise de connaissance comme condition nécessaire à l'offre d'emploi.

L'absence de signature d'une attestation de prise de connaissance n'annule pas cette politique d'information confidentielle et ne limite pas son application à une quelconque personne concernée.

### **21.1.3 Attestation de prise de connaissance**

L'attestation de prise de connaissance suivante doit être remplie par chaque personne concernée, tel que défini dans la Politique d'information confidentielle du MCA :

J'ai reçu et examiné attentivement la politique d'information confidentielle du MCA et j'ai examiné non seulement l'expression littérale de la politique, mais aussi son intention. En signant cette attestation,



je confirme que je comprends le contenu et mes obligations en vertu de la politique d'information confidentielle et j'affirme que j'accepte de me conformer à la politique d'information confidentielle, pendant et après la cessation ou la résiliation de ma relation avec le MCA. (pour quelque raison que ce soit)

**Je comprends que le non-respect de la présente politique peut entraîner des sanctions y compris la cessation d'emploi.**

**SIGNATURES:**

Signature: \_\_  
Nom: \_\_\_\_\_

Date: \_\_\_\_\_

**TEMOIN DE  
LA SIGNATURE:**

Signature: \_\_  
Nom: \_\_\_\_\_

Date: \_\_\_\_\_

## **21.2 Politique de Confidentialité**

### **21.2.1 L'approche de confidentialité du MCA**

La politique de confidentialité du MCA équilibre le besoin d'information du MCA avec le droit des membres du personnel à la vie privée. Concernant presque toutes les informations personnelles - y compris les dossiers de rémunération et d'avantages sociaux, les fichiers officiels et informels du personnel et les bandes vidéo ou audio - les règles de base suivantes aident à établir et à maintenir cet équilibre :

- Le MCA décidera quelles informations personnelles il recueille du personnel, pourquoi il le recueille et ce qu'il fait avec ces informations.
- La collecte, l'utilisation ou la divulgation de renseignements personnels ne se fait normalement qu'avec la connaissance et le consentement des membres du personnel.
- Le MCA ne recueillera que des informations personnelles nécessaires et les recueillera par des moyens justes et licites.
- Le MCA utilisera ou divulguera des informations personnelles uniquement aux fins pour lesquelles il les a recueillis et ne le gardera que dans la mesure ou qu'il est légalement requis de

les utiliser ou les divulguer à d'autres fins. Pour toute autre utilisation, le MCA devra obtenir le consentement du membre du personnel.

- Cependant, l'utilisation de systèmes d'information du MCA, y compris les appareils de communication, les ordinateurs et les réseaux délivrés par MCA, ne doit être utilisée que pour les travaux officiels du MCA, et les utilisateurs ne doivent avoir aucunes attentes raisonnables en matière de respect de la vie privée lors de l'utilisation de ces systèmes. Toutes les données contenues dans ces systèmes peuvent être surveillées, interceptées, enregistrées, lues, copiées ou capturées de quelque manière que ce soit par du personnel autorisé. Tout le courrier électronique sera archivé et conservé pendant cinq ans après la fin du programme du Compact. Le personnel du système ou les superviseurs peuvent donner aux agents chargés de l'application de la loi toute preuve éventuelle de criminalité, de fraude ou de la faute des employés constatée sur les systèmes d'information MCA. En outre, les responsables de l'application de la loi peuvent être autorisés à accéder et à collecter des informations auprès des systèmes d'information du MCA. L'utilisation des systèmes d'information du MCA par un utilisateur autorisé ou non autorisé implique l'acceptation de ces conditions.
- Les renseignements personnels des membres du personnel doivent être précis, complets et à jour.
- Les membres du personnel pourront accéder à leurs informations personnelles et être en mesure de contester l'exactitude et l'exhaustivité de celles-ci.

### **21.2.2 TRAITEMENT DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS**

Le MCA informera le personnel des renseignements personnels qui seront recueillis, utilisés et divulgués de façon régulière. Il informera les membres du personnel de ses politiques sur le Web, le courrier électronique et l'utilisation du téléphone, par exemple. Toutefois, le MCA ou le MCC doivent pouvoir mener une recherche approfondie sans en informer le membre du personnel.

Les dossiers concernant un grief officiel ou d'une procédure disciplinaire seront conservés conformément à la politique de confidentialité du MCA qui exige la confidentialité des renseignements personnels. Le partage de certaines données peut être fait sur demande écrite avec l'approbation du DG uniquement.

Le MCA veillera également à ce que les informations recueillies à une seule fin ne soient pas utilisées à d'autres fins sans le consentement du membre du personnel. Même si elles ne sont pas tenues de le faire par la loi, la MCA donnera au personnel l'accès aux informations personnelles détenues à leur sujet afin qu'elles puissent vérifier et, si nécessaire, contester, leur précision et leur exhaustivité.

Pour les membres du personnel actuels et passés qui cherchent des références, la politique du MCA est que seuls le (s) titre (s) de poste, période (s) d'exécution et (si demandé) l'historique des salaires seront fournis. La politique du MCA consiste à ne pas fournir des évaluations qualitatives du rendement du personnel du MCA.

### **21.2.3 Renonciation au droit à la vie privée**

Des circonstances peuvent survenir lorsque le personnel ou les membres éventuels du personnel sont invités à renoncer à un droit à la vie privée. Une telle renonciation doit satisfaire au critère du consentement réel - un consentement clair, informé, explicite, volontaire et limité. Le principe général consistant à recueillir uniquement les informations personnelles requises aux fins appropriées doit

toujours être maintenu dans les paramètres décrits ci-dessus. Il doit toujours y avoir une justification pour la collecte, l'utilisation et la divulgation de renseignements personnels.

### **21.3.1 Le droit du MCA à l'information de gestion**

Le MCA a des exigences légitimes pour accéder à des informations personnelles sur son personnel. Il doit savoir qui il emploie. Il doit aborder les problèmes de performance et assurer la sécurité physique du lieu de travail. Et dans de rares cas, il se peut que la surveillance électronique et toute autre surveillance soient nécessaires pour assurer la productivité, arrêter les fuites d'informations confidentielles et prévenir le harcèlement sur le lieu de travail.

L'information de gestion confidentielle comprend également des discussions sur les questions de relations avec le personnel, les mesures disciplinaires, les résiliations, la constatation des actions des membres du personnel sur le lieu de travail, etc. La divulgation de cette information est presque toujours contre-productive et peut endommager gravement l'organisation.

Parfois, le MCA doit demander des renseignements personnels ou garder ces informations confidentielles. Mais il s'efforce de minimiser ces cas et de limiter leur impact sur la vie privée. La possibilité qu'un membre du personnel individuel puisse faire quelque chose de dangereux ne justifie pas de traiter tout le personnel comme suspect. Le suivi constant de ce que chaque membre du personnel fait pendant le temps de travail ou sur l'équipement du MCA a un coût, y compris le coût de l'impact sur le moral et la confiance du personnel. La prévention du harcèlement au travail est un objectif important, mais il est mieux réalisé grâce à la formation et à la sensibilisation du personnel, aux politiques explicites de lutte contre le harcèlement et aux mesures correctives appropriées lorsque le harcèlement est signalé ou raisonnablement suspecté plutôt que de priver chacun de ses droits à la vie privée.

Aucun membre du personnel n'est autorisé à révéler des informations confidentielles sans autorisation spécifique.

### 21.3.2 PROTECTION DU MCA DES INFORMATIONS PRIVEES ET CONFIDENTIELLES

Toutes les informations privées sont traitées comme confidentielles. Les procédures du MCA pour protéger les informations commerciales privées et confidentielles comprendront :

- Des dossiers confidentiels séparés seront conservés pour le personnel et les informations médicales du candidat.
- Tous les documents confidentiels seront stockés dans des armoires de fichiers verrouillés ou des salles accessibles uniquement à ceux qui ont le « besoin de savoir ».
- Toutes les informations confidentielles électroniques seront protégées par des pare-feux, des cryptages et des mots de passe.
- Le personnel doit nettoyer ses bureaux de toute information confidentielle avant de rentrer en fin de la journée.
- Le personnel doit s'abstenir de laisser les informations confidentielles visibles sur les moniteurs de l'ordinateur lorsqu'ils quittent leur poste de travail.
- Toutes les informations confidentielles, contenues sur des documents écrits ou électroniques, doivent être marquées comme étant « confidentielles ».
- Toutes les informations confidentielles devraient être éliminées correctement (par exemple, le personnel ne doit pas imprimer un document confidentiel, puis le jeter sans le déchiqueter en premier).
- Le personnel devrait s'abstenir de discuter des informations confidentielles dans les lieux publics.
- Le personnel devrait éviter d'utiliser un e-mail pour transmettre certaines informations sensibles ou controversées
- Le MCA limitera l'acquisition de données confidentielles, sauf s'il fait partie intégrante de la transaction commerciale et restreint l'accès sur une base du « besoin de savoir ».
- Avant de disposer d'un ancien ordinateur, le MCA doit utiliser des logiciels pour effacer les données contenues sur l'ordinateur ou détruire le disque dur.

### 21.3.3 Promotion et application des politiques de confidentialité et de vie privée

Avoir une politique de confidentialité écrite ne suffit pas. Les managers, les superviseurs et le personnel doivent être informés sur les questions de confidentialité et de vie politique et ainsi que les politiques et procédures du MCA. Cette formation se déroulera dans le cadre du processus de d'orientation des nouvelles recrues.

La direction devrait également être informée de la manière appropriée de communiquer avec les avocats internes et externes afin de s'assurer que certains documents et courriels liés au travail sont protégés par le privilège avocat-client.

Les membres du personnel qui enfreignent les politiques de Confidentialité seront assujettis aux procédures disciplinaires du MCA qui peuvent conduire au congédiement.

## 22 ANNEXE XII :HARCELEMENT SEXUEL AU TRAVAIL

En reconnaissance de l'incidence globale du harcèlement sexuel et de son impact potentiel sur les programmes financés par la MCC, la MCA élaborera une politique et des procédures de lutte contre le harcèlement sexuel qui reflètent les principes exposés ici. Le MCA consultera les conseillers juridiques locaux dans le développement de sa politique contre le harcèlement sexuel afin de s'assurer que les procédures proposées ne sont pas en conflit avec la loi locale et fonctionnent pour prévenir et traiter le problème.

Les principes suivants façonnent l'approche du MCC de lutte contre le harcèlement sexuel et constituent les fondements de base des politiques et des procédures du MCA contre le harcèlement sexuel.

### 22.1 Principes de prévention

#### 22.1.1 Cultiver une culture de respect, de responsabilité et de confiance dans le lieu de travail

Tous les membres du personnel du MCA sont responsables de créer et de favoriser une culture du respect, de la responsabilité et de la confiance au travail. La Direction du MCA, doit prendre l'initiative d'intégrer et de promouvoir cette culture dans le milieu du travail pour tous les membres du personnel, contractuels et partenaires d'exécution. Les incidents liés à des comportements irrespectueux, même s'ils ne sont pas liés au harcèlement sexuel, ne devraient être tolérés par personne, et les évaluations de la performance devraient prendre en compte la manière dont les membres du personnel et la Direction déploient des efforts pour maintenir une culture du respect, de la responsabilité et de la confiance au quotidien.

#### 22.1.2 Examiner, élaborer et institutionnaliser une politique spécifique au harcèlement sexuel en ligne avec les meilleures pratiques internationales

Le MCA examinera les politiques et les procédures en place, élaborera de nouvelles politiques et procédures lorsqu'elles seront absentes et veillera à ce que ces politiques et procédures soient fondées sur les principes décrits dans la présente note d'orientation. Le MCA institutionnalisera une politique spécifique sur le harcèlement sexuel qui repose sur les meilleures pratiques internationales tout en prenant en compte les législations locales. Cette politique fera partie de la politique des ressources humaines du MCA et devrait être suffisamment détaillée pour clarifier ce qui constitue le harcèlement sexuel, les responsabilités en matière de déclaration des incidents et de protection des individus et l'éventail des peines suite à un harcèlement sexuel (voir ci-dessous un exemple).

La politique devrait inclure des procédures pour éviter les représailles, qui garantissent la sécurité et la confidentialité des victimes et des témoins, et des examens et enquêtes immédiates, approfondies et impartiales. Elle devra également préciser que des mesures appropriées seront prises, quelle que soit la position du prétendu harceleur dans l'organisation. La politique devrait également inclure un engagement que l'enquête sera menée par un tiers<sup>16</sup> individu expert et impartial et expert et que les MCA déploieront les efforts nécessaires pour identifier ces ressources dès que possible. -

---

<sup>16</sup> <https://www.mcc.gov/resources/doc/guidance-note-to-mcas-on-sexual-harassment#fn-7-a>

Fournir une formation par un expert au moment du recrutement et de manière périodique pour assurer une compréhension approfondie du harcèlement sexuel et de ses conséquences

Dès leur recrutement par le MCA, tous les recrues recevront suffisamment de documents écrits qui comprennent : (1) les normes de comportement attendues par le leadership du MCA ; (2) des informations sur ce qui constitue un harcèlement sexuel ; (3) une description détaillée de la politique de lutte contre le harcèlement sexuel, des procédures et des conséquences pour les comportements de harcèlement et (4) les lois applicables. Dans les trois mois qui suivent leur emploi, tous les membres du personnel du MCA devraient également participer à une formation qui comprend comment identifier le harcèlement sexuel, comprendre les conséquences du harcèlement sexuel et comment le signaler.

La MCA fournira cette formation à la lutte contre le harcèlement sexuel par un expert de manière périodique. La formation périodique assure non seulement que les membres du personnel du MCA sont bien formés sur le harcèlement sexuel, mais peuvent également dissuader les comportements de harcèlement au travail. Ceci est particulièrement important dans les contextes où les comportements de harcèlement sexuel ne sont pas reconnus parce qu'ils ont été normalisés. La formation est également un outil pour cultiver une culture du respect, de responsabilité et de confiance au travail. Les directeurs généraux et les managers devraient être les premiers à participer à la formation et à demander à d'autres de faire de même. Le MCC explorera les moyens d'aider les MCA, comme leur fournir une liste de formateurs et de programmes d'études pré-qualifiés.

## **22.2 Principes de mise en œuvre**

### **22.2.1 Encourager les victimes à signaler un harcèlement sexuel en fournissant un environnement sécurisé et confidentiel pour qu'elles le fassent**

L'un des défis liés au harcèlement sexuel est que les victimes ont tendance à être réticentes à le signaler. Les victimes peuvent craindre des représailles de l'individu ou du MCA, ou ils ne pensent pas qu'ils seront écoutés ou crus, en particulier dans les contextes où les comportements sexuels de harcèlement ont été normalisés. Les victimes ont rarement des informations suffisantes sur leurs droits et sont souvent préoccupées par le fait qu'elles seront victimes à nouveau si elles signalent des incidents de harcèlement sexuel. Un autre obstacle au rapport est la hiérarchie sociale et dans l'organisation. Si une victime occupe un statut inférieur à celui de l'harceleur, cette victime peut être tellement intimidée par la position de l'harceleur qu'elle craindra de signaler le harcèlement.

Le MCA offre de multiples options pour signaler les incidents de harcèlement sexuel. Il s'agit notamment de désigner quelqu'un au département des ressources humaines et de s'assurer qu'ils disposent de compétences et d'informations suffisantes pour résoudre ces problèmes. En outre, l'Ombudsman peut agir comme un canal confidentiel pour signaler le harcèlement sexuel, bien que cela ne soit pas considéré comme un substitut aux rapports formels. Les réclamations alléguées par des entités ou des personnes externes au MCA seront gérées de manière similaire à celles reçues en interne.

Parfois, le prétendu harceleur est un superviseur direct ou dans la « chaîne de commandement » de la victime présumée. Ces circonstances peuvent conduire à un conflit d'intérêts potentiel pour la Direction quant à l'examen d'une plainte, ainsi qu'une perception des victimes selon laquelle elles ne seront pas traitées équitablement. Les problèmes de sécurité sont primordiaux dans les plaintes de harcèlement sexuel. Les préoccupations concernant la sécurité et l'équité (comme le maintien de l'anonymat) peuvent être atténuées en veillant à ce qu'un tiers neutre et expérimenté effectue l'examen.

Dans les cas où le personnel des ressources humaines est impliqué dans le harcèlement sexuel, le personnel doit signaler le harcèlement sexuel au DG.

#### **22.2.2 Maintenir la confidentialité pour tous les participants tout au long de l'examen et la résolution d'une plainte**

Toutes les personnes interrogées pendant un examen devraient être tenues responsables du maintien de la confidentialité, ainsi que celles qui effectuent l'examen. Les dossiers du personnel doivent également être tenus dans la plus grande confidentialité.

Étant donné que le harcèlement sexuel est une expression de pouvoir avec des comportements liés au sexe et au genre, et parce que les questions relatives au sexe et au genre sont à la fois culturellement puissantes et rarement discutées dans la sphère publique, il est particulièrement important de protéger la confidentialité des deux parties impliquées dans une plainte de harcèlement sexuel. Dans certaines sociétés, par exemple, les hommes et les femmes qui sont harcelés sont souvent accusés d'incitation au harcèlement sexuel, même lorsque les résultats les identifient clairement comme des victimes.

Personne ne devrait être présumé coupable de harcèlement sexuel jusqu'à ce qu'un examen rapide, approfondi et impartial ait été achevé.

#### **22.2.3 Ne pas punir la victime présumée pour avoir signalé un harcèlement sexuel**

Dans de nombreux cas, les victimes de harcèlement sexuel sont dans des positions moins puissantes dans leur organisation que leurs harceleurs. Même si le prétendu harceleur a une fonction essentielle dans l'organisation, la direction devrait veiller à ce que sa préoccupation première et primordiale soit la protection de la personne qui présente la plainte et d'autres qui risquent également d'être exposés à un harceleur potentiel.

La direction devrait envisager une réaffectation temporaire de la prétendue victime ou du prétendu harceleur jusqu'à ce que les problèmes soient résolus, bien que la raison de la réaffectation doive demeurer confidentielle. La décision de réaffecter la victime présumée ou le prétendu harceleur devrait être fondée sur un souci de protection de la victime alléguée ainsi que d'autres membres du personnel. La réaffectation au cours d'un processus d'examen ne devrait pas entraîner une réduction de la rémunération ou de l'ancienneté.

#### **22.2.4 Assurer un processus d'examen impartial, en temps opportun et approfondie des allégations de harcèlement sexuel**

L'examen d'une accusation de harcèlement sexuel nécessite une connaissance, une compréhension et une expérience approfondies dans la conduite d'un tel processus, ainsi qu'une impartialité incontestable. Cela présente des défis pour la plupart des managers et des professionnels des ressources humaines. Par conséquent, le MCA peut utiliser les services d'un tiers qui peut être facilement disponible pour mener une enquête d'une manière impartiale, rapide et approfondie. Le MCC fournit un soutien à la MCA pour les aider à identifier les ressources potentielles.

Si cette expertise s'avère difficile à identifier, le MCC peut collaborer avec le MCA pour identifier des formations sur la façon de mener des enquêtes de harcèlement sexuel.

### **22.2.5 Prendre des mesures correctives appropriées, y compris faire rapport aux autorités compétentes lorsque le harcèlement sexuel allégué peut constituer un acte criminel**

Si l'examen établit la possibilité d'occurrence d'un harcèlement sexuel, la direction devrait prendre des mesures correctives rapides et appropriées. Généralement, les mesures correctives appropriées dépendent de divers facteurs, y compris la gravité et la fréquence des comportements de harcèlement, l'impact sur la victime ou les victimes et les antécédents de l'harceleur.

En aucun cas, les mesures correctives ne devraient être influencées par les points de vue de la direction quant à l'importance de la position de l'harceleur dans l'organisation. En outre, une personne impliquée dans un harcèlement sexuel ne doit en aucun cas être récompensée par des fonds discrétionnaires (par exemple, des bonus de performance).

Toutes les décisions devraient être fondées sur la protection de la victime et d'autres victimes potentielles.

## **22.3 Principes de reddition des comptes**

### **22.3.1 Tenir la Direction responsable de la culture au travail**

La Direction à tous les niveaux devrait s'assurer que tous les membres du personnel et contractuels<sup>17</sup> du MCA comprennent que le harcèlement sexuel est inacceptable ; C'est une infraction contre non seulement l'individu, mais aussi l'ensemble de l'organisation.

Les membres du personnel du MCA devraient avoir les mécanismes nécessaires pour que leur chaîne de gestion soit responsable de veiller à ce que la culture au travail décourage le harcèlement sexuel et d'autres formes de harcèlement et que les réclamations soient étudiées et conclues de manière juste et équitable.

La Management du MCA ne doit pas tolérer les messages démesurés ou insensibles d'un membre du personnel à propos de comportements susceptibles d'entraîner un harcèlement sexuel, et il devrait y avoir des conséquences pour les managers qui ne démontrent pas leur soutien total à la politique.

### **22.3.2 Encourager les membres du personnel à parler du harcèlement sexuel et à signaler une conduite harcelante dont ils sont témoins**

La Direction devrait créer un environnement sécuritaire et encourager le personnel à signaler leurs expériences de harcèlement sexuel et / ou tout incident de harcèlement sexuel dont ils sont témoins. Les victimes sont généralement mal à l'aise et parfois craintives de signaler un comportement de harcèlement. Les autres membres du personnel ne peuvent pas déclarer avoir été témoins de harcèlement, à moins que la culture au travail ou leurs superviseurs ne les encourage à le faire et qu'ils ne se sentent en sécurité.

Un superviseur doit informer de manière proactive les comportements de harcèlement même sans le consentement de la victime présumée. C'est parce que le harcèlement sexuel empêche la direction

---

<sup>17</sup> <https://www.mcc.gov/resources/doc/guidance-note-to-mcas-on-sexual-harassment#fn-7-a>



d'assurer un milieu de travail sûr et favorable et, par conséquent, affecte l'institution aussi bien que l'individu. Le MCA fera respecter cette exigence.

### **22.3.3 Obtenir l'aide d'experts, y compris des experts à MCC, pour faire au harcèlement sexuel et pour s'assurer que des décisions appropriées sont prises au regard du personnel**

Pour beaucoup d'individus au sein du MCA, l'élaboration de politiques et de procédures institutionnelles pour lutter contre le harcèlement sexuel au travail est un nouveau défi, et il peut être difficile d'identifier facilement les ressources appropriées. Le MCC aider en offrant des conseils basés sur une expertise interne ou en recommandant des ressources externes.

### **22.4 Aborder la question de harcèlement sexuel dans les contrats**

Le MCC a incorporé la clause "Interdiction de harcèlement sexuel" dans les documents type d'appel d'offres (DTAO) pour les contractuels<sup>18</sup> éventuels du MCA. La clause, incluse dans les DTAO d'Achats et passation des marchés en grands travaux avec préqualification (« Grands travaux ») et d'Achats et passation des marchés en petits travaux (« Petits travaux ») oblige le contractuel à « mettre en œuvre une politique interdisant le harcèlement sexuel "Les DTAO pour « Petits travaux » et « Grands travaux » expliquent que la politique à mettre en œuvre devrait être « en forme et en substance satisfaisantes pour l'employeur et le MCC ». Le DTAO pour l'Achats et passation des marchés en services de consultation, stipule que « le consultant doit s'interdire des comportements de harcèlement sexuel vis-à-vis des bénéficiaires du Compact, des membres du personnel du MCA ou des consultants du MCA ».

Le MCA veillera à ce que les contractuels soient bien informés sur les politiques et procédures de existantes au sujet du harcèlement sexuel et que les contractuels respectent les exigences des DTAO. En outre, les contractuels doivent être conscients que le MCA s'attend à ce que ses membres du personnel signalent tous les incidents potentiels impliquant des contractuels du MCA et que le MCA surveillera les contractuels. Les contractuels sont également tenus d'établir des mécanismes de recours en cas de grief qui peuvent aider à traiter et à répondre aux informations sur les incidents de harcèlement sexuel et à résoudre de manière satisfaisante tout incident de harcèlement sexuel constaté par le MCA.

La clause « Interdiction de harcèlement sexuel » dans les DTAO pour « Petits travaux » et « Grands travaux » est la suivante :

Le contractuel doit respecter la politique interdisant le harcèlement sexuel, y compris la déclaration d'incidents selon une forme et des conditions satisfaisantes pour l'employeur et le MCC. Le contractuel est chargé de veiller à ce que tous le personnel sous-traitant comprenne et fonctionne conformément aux principes et aux exigences de la politique.

La clause « Interdiction de harcèlement sexuel » dans les DTAO pour l'Achats et passation des marchés en services de consultation est la suivante :

*Le Consultant s'interdit les comportements de harcèlement sexuel envers les bénéficiaires du Compact, les membres du personnel du MCA ou les consultants du MCA. Des exemples de harcèlement sexuel comprennent, sans s'y limiter, les comportements suivants : avances sexuelles indésirables ; demandes de faveurs sexuelles ; harcèlement verbal ou physique de nature sexuelle ; ou des remarques offensantes sur le sexe d'une personne, son orientation sexuelle ou sa non-conformité avec les stéréotypes*

---

<sup>18</sup> <https://www.mcc.gov/resources/doc/guidance-note-to-mcas-on-sexual-harassment#fn-7-a>

*de genre. Le MCA peut examiner et enquêter sur les allégations de harcèlement sexuel jugées appropriées. Le Consultant doit coopérer pleinement avec toute enquête menée par le MCA concernant la violation de cette disposition. Le Consultant veillera à ce que tout incident de harcèlement sexuel étudié par le MCA soit résolu à la satisfaction du MCA.*

## **22.5 Politique contre le harcèlement sexuel**

Cette note d'orientation dans son intégralité est une référence lorsque le MCA examine ses politiques et procédures actuelles, développe de nouvelles politiques et procédures lorsqu'elles sont absentes et veille à ce que ces politiques et procédures soient basées sur les principes décrits dans la présente note d'orientation. Dans certains cas, une politique contre le harcèlement sexuel peut être intégrée à une politique de ressources humaines plus large pour le MCA, dans d'autres cas, celle-ci peut exister indépendamment d'une politique des ressources humaines pour le MCA. Quel que soit le format de la politique, il est important que la politique contienne suffisamment de clarté et de détail pour s'assurer que toutes les parties comprennent les attentes comportementales, les procédures de responsabilité et les conséquences.

Voici un aperçu de la politique, avec des références à des principes spécifiques et à des notes de clarification supplémentaires :

### **22.5.1 Objet de la politique contre le harcèlement sexuel**

[Cette section devrait inclure un bref énoncé de l'objet de la politique.]

- Expliquez que le but de la politique est de fournir des exigences institutionnelles pour la prévention du harcèlement sexuel au sein de la MCA et des réponses à celui-ci. Expliquez pourquoi le harcèlement sexuel est nuisible et inacceptable pour les individus et l'organisation.

### **22.5.2 Portée**

[Cette section devrait inclure une déclaration sur la portée de la politique.]

- Décrivez quels individus et entités sont soumises à la politique (par exemple, employés à plein temps, à temps partiel et temporaires du MCA).
- Expliquez que si le MCA n'a pas la responsabilité directe du personnel et des consultants en dehors de son autorité, il est responsable de la protection de son personnel et, en tant que tel, encourage la déclaration de comportements inacceptables par les personnes employées par d'autres entités ou organisations.
- Expliquez que tous les membres du personnel, quel que soit leur statut et leur position au sein de l'organisation, seront également responsables dans le cadre de cette politique.
- Expliquez que, selon les lois d'un pays, les agressions sexuelles et autres formes de harcèlement sexuel, doivent être signalés aux autorités.

### 22.5.3 Autorités

[Cette section devrait énoncer les autorités statutaires et réglementaires ou d'autres politiques du MCA qui se rapportent à cette politique. Si l'une des sous-sections suivantes ne s'applique pas, veuillez la supprimer.]

Lois

- a. [insert]
- b. [insert]

Règlements, normes et autres directives gouvernementales

- a. [insert]
- b. [insert]

Politiques et procédures du MCA [insert]

### 22.5.4 Définitions clés

[Cette section devrait inclure les termes clés et leurs définitions.]

- Définir:
  - Ce qui constitue un harcèlement sexuel
  - “harceleur”
  - “victime”
  - “lieu de travail”
- Ajoutez d'autres définitions, le cas échéant.

### 22.5.5 Prévention

*[Cette section devrait décrire les mesures visant à prévenir le harcèlement sexuel sur le lieu de travail.]*

- Décrivez les mesures qui seront mises en œuvre pour maintenir un climat de respect, de responsabilité et de confiance tout au long des opérations régulières du MCA.
- Décrivez soigneusement les exigences de formation et les procédures au moment du recrutement qui permettront une compréhension approfondie du harcèlement sexuel et de ses conséquences.

### 22.5.6 Responsabilités

[Cette section devrait énumérer les responsabilités fondamentales des personnes impliquées dans l'application de la politique.]

- Décrivez les exigences spécifiques pour les managers de signaler un harcèlement présumé.
- Décrivez les canaux alternatifs qui protègent une victime potentielle.
- Assurez-vous qu'il est clair que tout le monde sera responsable de leurs comportements, y compris de la gestion à tous les niveaux.

#### 22.5.7 Signalement des incidents

*[Cette section devrait décrire les procédures pour signaler un incident de harcèlement sexuel.]*

- Décrivez comment la MCA encouragera les victimes à signaler de tels incidents et à maintenir un environnement sécurisé.

#### 22.5.8 Recherche de faits

*[Cette section devrait décrire la manière dont les allégations de harcèlement sexuel seront examinées de manière impartiale, rapide et approfondie.]*

- Décrivez soigneusement la manière dont la confidentialité et la sécurité seront assurées pour tous les participants à une plainte.
- Décrivez le processus qui sera utilisé pour assurer l'impartialité (par exemple, l'utilisation d'un examinateur tiers).

#### 22.5.9 Mesures disciplinaires

*[Cette section devrait décrire les mesures correctives et disciplinaires qui seront mises en œuvre si un examen a confirmé que le harcèlement sexuel a eu lieu.]*

- Décrivez comment des mesures correctives appropriées auront lieu, y compris le rapport aux autorités compétentes lorsque le harcèlement sexuel allégué pourrait être un acte criminel.
- Décrivez les mesures qui seront mises en place pour que la victime présumée ne soit pas « punie » pour avoir signalé un harcèlement sexuel.

#### 22.5.10 Modifications de la politique

*Cette section devrait inclure des procédures pour modifier la politique, telles que décrites dans l'exemple ci-dessous.]*

« Cette politique peut être modifiée à tout moment par écrit avec l'approbation de [insérer le (s) titre (s) d'autorisant (s) approprié (s)]. »

#### 22.5.11 Date effective

*[Cette section devrait inclure des éléments en relation avec portée temporelle, telles que décrites dans l'exemple ci-dessous.]*

"Cette politique prend effet immédiatement et restera en vigueur jusqu'à ce que cette politique soit modifiée".

## 23 ANNEXE XIII : PROCÉDURES DE GRIEFS

### 23.1 Dépôt d'un grief

Si un problème affecte plus d'une personne envers un superviseur immédiat, un représentant du personnel, accompagné d'un membre du personnel concerné, soulèvera le problème avec le superviseur immédiat. Si un problème affecte plus d'un domaine de responsabilité d'un superviseur, la question sera soulevée avec les superviseurs ou les managers appropriés.

Lorsque plus d'un membre du personnel a déposé une plainte relative à la même question, ou essentiellement le même problème, les plaintes seront traitées ensemble dans l'intérêt d'une prise de décision équitable et systématique.

### 23.2 Procédures informelles de règlement des griefs

#### 23.2.1 Discussions Initiales

Avant de déposer un grief formel, le plaignant doit d'abord faire preuve de bonne foi en essayant de résoudre le problème de façon informelle soit en suivant les trois étapes suivantes, soit en consultant l'Ombudsman (voir l'annexe XIII).

À l'Étape 1, il suffirait d'expliquer clairement à l'intimé la nature du grief et sa façon d'interférer avec le travail du plaignant. Le membre du personnel doit engager ce processus informel dans les vingt (20) jours ouvrables suivant l'incident ou l'action la plus récente menant au grief.

Le plaignant a l'obligation d'informer de manière adéquate et complète à l'intimé de ce qu'il considère comme une solution satisfaisante. L'intimé, à son tour, a l'obligation d'examiner l'affaire sérieusement et de répondre rapidement aux problèmes. Les deux parties ont l'obligation de faire preuve de bonne foi. Si le problème ne peut être résolu, le plaignant peut procéder à l'Étape 2 du processus informel.

Dans des circonstances exceptionnelles, lorsque le plaignant ne se sent pas à l'aise de parler avec le l'intimé directement au sujet du grief, le plaignant peut procéder directement à l'étape deux et demander une réunion avec son superviseur pour discuter du grief.

Toute préoccupation ou allégation de fraude ou de corruption potentielles ne relève pas des griefs et doit être déclarée soit :

- c. à l'équipe de lutte contre la fraude et la corruption (AFC) de MCC (Hotline@mcc.gov) qui, avec le Bureau de l'inspecteur général (OIG), décidera du partage d'informations avec le personnel du MCC, le personnel du MCA et / ou les autorités locales ou
- d. directement sur le site web de l'OIG (<https://oig.usaid.gov/content/mcc-hotline-report-fraud-or-corruption>).

#### 23.2.2 Réunion avec le superviseur immédiat

Le plaignant est tenu de discuter du grief avec le superviseur immédiat, si le grief reste non résolu après la première étape. Le plaignant doit demander une réunion avec son superviseur immédiat par courrier électronique pour discuter du grief. Le superviseur immédiat examinera la question et tentera de

la résoudre avec les parties impliquées, y compris les intimés et leurs superviseurs immédiats. Lorsque la plainte du plaignant implique son superviseur immédiat, le plaignant peut porter la plainte au prochain responsable de niveau supérieur. Cette étape doit être entreprise dans les cinq (5) jours ouvrables suivant la réunion avec l'intimé à la première étape. Si le grief se répète, le plaignant peut procéder directement à l'Étape 2.

Une réunion pour discuter du grief doit être tenue dans les cinq (5) jours ouvrables suivant la notification du plaignant au superviseur immédiat. Les procès-verbaux de la réunion, y compris la nature du grief soulevé, la réponse au grief, les mesures prises, la raison de cette action et le calendrier doivent être consignés. Une copie du procès-verbal de la réunion sera tenue avec chaque superviseur immédiat et une copie donnée au plaignant et à l'intimé.

Si le grief est résolu avec le superviseur immédiat, mais plus tard, le grief fait surface à nouveau, le plaignant peut renvoyer l'affaire au superviseur immédiat ou au prochain responsable de niveau, afin d'en discuter davantage.

### **23.2.3 Réunion avec le Manager**

Si, après toute action pour résoudre le grief pris par le superviseur immédiat, le plaignant est toujours insatisfait, il peut procéder en soulevant la question à son manager du prochain niveau.

Le plaignant doit demander une réunion avec le Directeur dans les cinq (5) jours ouvrables suivant la conclusion de l'Étape deux par écrit pour résoudre le problème ou à une date ultérieure dans les cinq (5) jours ouvrables suivant la réapparition du grief. Le procès-verbal de la réunion avec le superviseur sera envoyé au manager pour examen. La réunion doit être organisée dans les cinq (5) jours ouvrables suivant la date à laquelle le plaignant demande la réunion. Le (s) manager (s) du plaignant et de l'intimé seront responsables d'organiser une réunion et d'appeler les parties concernées pour discuter de la question et résoudre le grief.

Les procès-verbaux de la réunion, y compris la nature du grief soulevé, la réponse au grief, la décision prise, les mesures prises, la raison de cette action et les délais doivent être consignés. Le procès-verbal de la réunion sera conservé par chaque manager et une copie sera remise au plaignant et aux intimés. Le procès-verbal de la réunion doit être convenu et signé par les parties impliquées lors de la réunion.

Si le résultat de cette approche est insatisfaisant malgré les meilleurs efforts des managers pour résoudre le grief, le plaignant peut procéder en déposant un grief formel. Dans le cas où le plaignant ne procéderait pas à cette étape dans les dix (10) jours ouvrables suivant la conclusion de la réunion avec les managers, le grief sera considéré comme réglé sur la base de la dernière décision et ne sera pas soumis à un autre appel ou autre.

### **23.2.4 Procédures informelles de grief pour le Management**

Si le plaignant est un manager, son superviseur immédiat est le DG. Si le plaignant est le DG, son superviseur immédiat est le président du Conseil d'administration et le grief informel sera traité et

complété à ce niveau par une discussion initiale avec le président du conseil, à moins que le plaignant ne souhaite procéder aux procédures formelles de règlement des griefs.

### **23.3 Procédures officielles de règlement des griefs**

Avant de déposer un grief officiel, le plaignant doit s'assurer qu'il / elle a tenté de résoudre la plainte de façon informelle avec son superviseur et son manager immédiats. Une fois qu'un grief formel est déposé, un Comité d'audition des griefs sera mis en place et un grief sera examiné par un examen complet et formel par le Comité d'audition. La confidentialité sera maintenue dans la mesure du possible et l'examen sera traité avec le respect des droits de toutes les parties. Tous les efforts seront déployés pour résoudre le grief rapidement.

#### **23.3.1 Etapes de la procédure de grief officielle**

##### **23.3.1.1 Exposé de grief**

Le plaignant doit présenter le grief par écrit et l'envoyer au Coordonnateur des griefs dans les dix (10) jours ouvrables suivant la conclusion de l'étape 3 du processus informel. Une déclaration de grief rédigée pour une salle d'audition sur les griefs doit clairement identifier les problèmes. Il doit inclure les informations suivantes :

- Date de soumission au Coordonnateur des griefs
- Nom complet du plaignant, titre et département d'affectation
- Superviseur et manager immédiat du plaignant
- Caractère détaillé du grief, y compris le (s) nom (s) de l'intimé (s) et les parties concernées
- Un résumé des mesures prises dans le cadre des procédures informelles, y compris les questions discutées, les réponses au grief, les mesures prises, la décision prise, le motif de cette décision, les raisons pour lesquelles le plaignant est insatisfait du processus informel et les suggestions du plaignant sur la façon de résoudre la question
- Tous les faits et / ou documents relatifs au grief
- Tous les éléments justificatifs
- Détails du témoin
- Procès-verbal de réunions antérieures liées au grief.

Le MCA ne considérera pas un grief à moins qu'il ne soit fait par écrit et qu'il contienne les détails énoncés ci-dessus.

##### **23.3.1 Réunion du Comité d'audition des griefs**

Le Coordonnateur des griefs doit envoyer la déclaration de grief aux membres du Comité d'audition des griefs au moins cinq (5) jours ouvrables avant la réunion d'audition des griefs.

Le Coordonnateur des griefs, après avoir reçu un l'énoncé de grief, avisera immédiatement les parties concernées qu'un grief a été déposé et envoie une copie du grief à l'intimé, aux surveillants et aux managers immédiats du plaignant et de l'intimé, au président de l'association du personnel et au

responsable des ressources humaines. Si le grief implique le superviseur immédiat, l'énoncé de grief est envoyé au responsable du niveau suivant.

Le Coordonnateur des griefs travaillera avec le plaignant et les superviseurs et les managers immédiats de l'intimé, le président de l'Association du personnel et le responsable des ressources humaines pour préparer une liste des membres du Comité d'audition des griefs prescrits par la présente politique. Cette liste sera ensuite envoyée au DG pour examen et approbation. Le DG nommera un représentant de la haute direction du MCA pour agir en tant que président du Comité d'audition.

Le processus de nomination des membres du Comité d'audition des griefs doit être complété dans les cinq (5) jours ouvrables à compter de la date de la déclaration de grief. La réunion d'audition des griefs doit avoir lieu avant que toute décision soit prise. La portée de l'audition sur les griefs est limitée aux questions identifiées dans l'énoncé de grief.

Le président du Comité d'audition des griefs fixera une date pour l'audition sur les griefs. L'audition sur les griefs aura lieu dans les dix (10) jours ouvrables suivant la date de la nomination. Le président du Groupe d'audition des griefs avisera le Coordonnateur des griefs de la date de l'audition et le Coordonnateur des griefs avisera toutes les parties concernées, y compris les témoins. Cette notification sera faite au moins cinq (5) jours ouvrables avant la date de l'audition.

Le plaignant et l'intimé peuvent être accompagnés à l'audition par un de leurs collègues. Cependant, cette personne agira en tant qu'observateur et ne sera pas autorisée à parler. Les témoins doivent rester en dehors de la salle d'audition sauf lorsqu'ils sont tenus de témoigner.

Avant l'audition, le Comité d'audition des griefs discutera et approuvera le calendrier des délibérations. Le plaignant présentera une déclaration préliminaire. Le Comité interrogera alors le plaignant.

L'intimé présentera ensuite une déclaration préliminaire. S'il y a plus d'un intimé, chacun d'eux fera une déclaration préliminaire. Après la déclaration d'ouverture de chaque intimé, le Comité interrogera le(s) intimé(s).

Une fois que les déclarations préliminaires et les questions soient complétées, le (s) témoin (s) du plaignant sera appelé, le plaignant interrogera chacun des témoins. À la suite de l'interrogatoire du plaignant, l'intimé interrogera chaque témoin. Le Comité interrogera chaque témoin au besoin.

Après que le plaignant a appelé tous les témoins du plaignant, chaque intimé aura l'occasion d'appeler son témoin et de poser des questions à chaque témoin. Le plaignant interrogera alors le (s) témoin (s) de l'intimé. À la suite d'un interrogatoire posé par le plaignant, le Comité interrogera chaque témoin au besoin.

Le Comité examinera la déclaration écrite signée d'un témoin qui ne peut comparaître lors de l'audition. La déclaration doit être envoyée au moins trois (3) jours ouvrables avant la date de l'audition. Une copie de cette déclaration sera immédiatement remise aux autres parties concernées. L'absence d'une déclaration écrite du (des) témoin (e) qui ne peut pas comparaître à l'audition n'invalidera pas ou n'arrêtera pas les procédures, mais la preuve d'un tel témoin ne sera pas prise en considération.



Une fois que chaque partie a appelé tous ses témoins, le plaignant et le ou les défendeurs feront chacun une déclaration de clôture. Le Comité révisera les questions à examiner et toutes les parties sauf les membres du Comité seront excusées.

Les membres du Comité se rencontrent ensuite, en privé, pour évaluer les informations présentées. Si, au cours de ses délibérations, le Comité détermine que des informations supplémentaires et / ou des témoins devraient être pris en considération, il peut reprendre l'audition au moment opportun. Toutefois, une décision sur le résultat de l'audition devrait être donnée dans les cinq (5) jours ouvrables de la réunion, à moins que le plaignant, le défendeur et le Comité d'audition des griefs n'en conviennent autrement. La détermination du Comité d'audition des griefs visera le consensus, mais si cela n'est pas possible, une décision sera prise en fonction d'un vote de la majorité.

### **23.3.2 Décision du Comité d'audition des griefs**

Le président du Comité d'audition des griefs préparera un rapport écrit résumant la constatation du Comité. Le rapport comprendra la conclusion du Comité sur chaque problème identifié dans l'énoncé de grief ainsi que les recommandations du Comité pour les mesures correctives éventuelles. Le rapport doit être signé par tous les membres du Comité.

Le plaignant, les défendeurs et les témoins seront appelés à entendre la décision du Comité d'audition des griefs. Le rapport écrit sera ensuite soumis au DG.

À moins que le DG ne renvoie le rapport écrit au Comité dans les cinq (5) jours ouvrables avec des instructions pour réexaminer des questions ou des constatations spécifiques, la plainte sera considérée comme réglée sur la base de la décision du Comité d'audition des griefs et ne peut faire l'objet d'un nouvel appel ou considération. Une fois que tout réexamen a été achevé, la décision est définitive et obligatoire pour toutes les parties.

### **23.3.3 Procédures de grief officielles pour la direction**

La Direction, y compris les administrateurs et le DG, sont responsables de la conformité à ces procédures formelles de règlement des griefs. Le Comité d'audition des griefs pour les managers sera composé de trois (3) personnes au total. Ils devraient être désignés par le DG, le responsable des ressources humaines et un cadre supérieur désigné par l'association du personnel. Dans le cas où le plaignant est le DG, le Comité sera présidé par le président du Conseil d'administration et composé de membres du conseil.

## 24 ANNEXE XIV : MANDAT DE L'OMBUDSMAN

Le système de recours à l'Ombudsman est un mécanisme de conciliation informel établi au sein du MCA. L'Ombudsman peut examiner les conflits de toute nature découlant de l'emploi avec le MCA. Les personnes peuvent contacter l'Ombudsman à tout moment pour obtenir de l'aide sur tout problème lié au travail où une perspective en dehors des chaînes formelles serait utile.

L'objectif de la procédure informelle de règlement des griefs consiste à rechercher des solutions mutuellement acceptables par des moyens informels. Le but d'un tel système est de favoriser un environnement de travail harmonieux et productif, contribuant ainsi à une plus grande efficacité organisationnelle et opérationnelle.

Les services de l'Ombudsman sont mis à la disposition des membres du personnel de la MCA et des anciens membres du personnel pendant une période d'un an après la cessation de service. Nulle personne qui consulte l'Ombudsman ou qui fournit de l'information à son attention ne serait assujettie à des représailles en raison d'une telle action.

Toute préoccupation ou allégation de fraude ou de corruption potentielles ne relève pas de l'Ombudsman et doit être déclarée soit:

- c. à l'équipe de lutte contre la fraude et la corruption (AFC) de MCC (Hotline@mcc.gov) qui, avec le Bureau de l'inspecteur général (OIG), décidera du partage d'informations avec le personnel du MCC, le personnel du MCA et / ou les autorités locales ou
- d. directement sur le site web de l'OIG (<https://oig.usaid.gov/content/mcc-hotline-report-fraud-or-corruption>).

### 24.1 Obligations de l'Ombudsman

L'Ombudsman doit:

- Agir dans l'intérêt commun de l'individu et du MCA sur des problématiques découlant de l'emploi ;
- Adresser, par des moyens informels, les griefs de ces personnes ;
- Conseiller le personnel de leurs droits et privilèges, assister dans leurs relations avec l'organisation et veiller à ce que tous les recours soient explorés dans la résolution de leurs problèmes ;
- Être facilement accessible à tout le personnel ;
- Proposer des solutions, si nécessaire, mais sans avoir un pouvoir de décision. L'Ombudsman peut être consulté sur des questions politiques ; où ses points de vue et son expérience peuvent s'avérer utiles ;
- Préparer un rapport annuel sur les griefs traités et des recommandations pour modifier les politiques et les procédures, en particulier lorsque des problèmes systémiques ont contribué au problème. Le rapport annuel doit préserver le droit à la confidentialité des personnes en contact avec l'Ombudsman et doit être disponible à tout le personnel ;

- Maintenir des contacts professionnels avec la communauté de règlement des différends informelle, mettre à jour ses compétences grâce à des associations professionnelles, pratiquer le réseautage et saisir des possibilités d'apprentissage.

## 24.2 Principes

L'Ombudsman sera guidé par les principes suivants :

**Indépendance:** L'Ombudsman agit indépendamment et évite les conflits d'intérêts, l'influence externe, ou la réalité ou l'apparence d'être compromis. Il est indépendant vis-à-vis de la direction et du personnel, et est libre de critiquer sans crainte que le Bureau ne soit supprimé ou restreint ;

**Objectivité:** L'Ombudsman doit mener des recherches objectivement, agissant comme avocat de la direction et du personnel et doit être guidé par les principes d'éthique les plus élevés, par exemple, par le Code d'éthique et les normes de pratique élaboré par l'association des ombudsman <[www.ombudsassociation.org](http://www.ombudsassociation.org)>;

**Confidentialité:** L'Ombudsman doit traiter toutes les questions qui lui sont soumises avec une stricte confidentialité. Aucune action n'est prise sur une plainte sans l'autorisation du plaignant. Les informations conservées par l'Ombudsman sont sécurisées. Toutefois, avec l'autorisation verbale ou écrite du plaignant, ces informations peuvent être reportées par l'Ombudsman. Pour garantir une confidentialité absolue, l'Ombudsman est à l'abri de toute demande de tout niveau de l'organisation afin de divulguer toute information ou document concernant un client ; la seule exception étant, à la seule discrétion de l'Ombudsman, lorsqu'il semble y avoir une menace imminente de préjudice grave. Les personnes qui recherchent les services de l'Ombudsman devraient également respecter le même degré de confidentialité que celui garanti par l'Ombudsman.

**Privilège:** L'Ombudsman ne peut pas témoigner en tant que témoin, faire partie d'un membre du panel en ce qui concerne les cas individuels ou participer à une procédure formelle, sauf dans la mesure où, selon son jugement, il peut aider à la médiation du règlement d'une affaire. L'Ombudsman reste disponible en tant que conseiller du personnel à tout moment au cours d'une telle procédure formelle.

**Justice :** L'Ombudsman est guidé par un souci et un engagement envers la justice et l'équité. L'Ombudsman doit être guidé par les politiques du MCA, ainsi que par le Code de déontologie et les normes de conduite du MCA.

## 24.3 Examen des conflits

L'Ombudsman peut travailler sur la résolution d'un conflit de quelque nature que ce soit lié à l'emploi par le MCA. Le « conflit » est interprété dans son sens le plus large et comprend, entre autres, les questions relatives à l'administration des avantages sociaux, des conditions d'emploi et des pratiques de gestion, de la conduite professionnelle et des relations entre membres du personnel. L'Ombudsman a toute l'attitude quant à l'acceptation ou le refus d'examiner un conflit.

L'Ombudsman peut entendre toute partie impliquée dans des conflits qui désirent se prévaloir de ses services. Les parties peuvent être autorisées ou renvoyées à l'Ombudsman par toute autre source. L'Ombudsman est libre d'inviter toute partie d'un conflit à engager des discussions.

L'Ombudsman fera tout son possible pour apporter une résolution informelle au conflit. Lorsque l'Ombudsman croit qu'une résolution informelle ne peut être atteinte, il avisera les parties concernées en conséquence. L'Ombudsman doit avoir librement accès à tout membre du personnel lié à un grief ou à habilité à fournir des informations pertinentes.

L'Ombudsman peut demander au DG de prolonger les délais de dépôt d'un grief dans le cadre de la politique de règlement des griefs du personnel. La référence en temps voulu de la question à l'Ombudsman suspend également les délais spécifiés.

#### **24.4 Sélection, Nomination et Statut Contractuel**

L'Ombudsman peut être choisi parmi le personnel actuel du MCA par le DG, qui sollicitera et prendra en considération attentivement les commentaires des représentants du personnel. L'Ombudsman ne reçoit aucune rémunération, mais recevra un espace de travail raisonnable et un soutien, ainsi que le paiement des dépenses. L'Ombudsman est nommé à temps partiel pour la durée du MCA. L'Ombudsman doit avoir un accès direct à la plus haute autorité de l'organisation, à savoir le DG.

Travailler en tant que médiateur est un devoir officiel et l'Ombudsman doit être libéré de ses fonctions normales au fur et à mesure de l'exercice de ses fonctions. L'Ombudsman n'exerce aucun droit de gestion. L'Ombudsman reçoit un briefing et une formation appropriés et permanents en matière de droit du travail, d'éthique, de gestion des ressources humaines, d'égalité entre les sexes, de harcèlement sexuel et de toute autre question pertinente à l'exécution juste et transparente de la fonction.

L'Ombudsman ne doit pas faire l'objet d'une évaluation de la performance.

La distinction entre l'Ombudsman et le Conseil du personnel est que l'Ombudsman s'occupe de cas individuels alors que le Conseil représente le personnel en ce qui a trait aux problèmes de politique générale et aux préoccupations générales du personnel.

#### **24.5 Procédure de destitution**

L'Ombudsman peut être retiré pour une cause spécifiée conforme au Code de conduite. L'Ombudsman ne sera pas renvoyé pour des raisons politiques ou parce que les résultats de son travail ont offensé ceux qui ont autorité. La suppression de l'ombudsman sera avec l'approbation du DG qui pourra recevoir et prendre en compte les contributions des représentants du personnel.

## 25 ANNEXE XV : PROCEDURES DISCIPLINAIRES

Les procédures disciplinaires du MCA sont établies pour protéger l'intégrité de l'organisation et les droits de tout le personnel. Ils doivent être suivis dans tous les cas de mauvaise conduite présumée, sauf si, et dans la mesure où leurs dispositions sont en conflit avec la législation nationale. Le MCA examinera ces procédures pour assurer le respect des exigences légales nationales.

Toute action ou décision prise en vertu du présent document est sans préjudice pour les droits du MCA ou d'un membre du personnel de saisir les autorités nationales pour un recours juridique conformément aux pratiques juridiques nationales en vigueur.

Le MCA ne doit pas mener sa propre enquête sur la corruption ou fraude potentielle ou présumée. Toute préoccupation ou allégation de fraude ou de corruption potentielle doit être signalée soit :

- a. à l'équipe de lutte contre la fraude et la corruption (AFC) de MCC (Hotline@mcc.gov) qui, avec le Bureau de l'inspecteur général (OIG), décidera du partage d'informations avec le personnel du MCC, le personnel du MCA et / ou les autorités locales ou
- b. directement sur le site web de l'OIG (<https://oig.usaid.gov/content/mcc-hotline-report-fraud-or-corruption>).

### 25.1 Considérations Préliminaires

L'établissement des faits ne devraient être lancés qu'après examen préliminaire qui établit que l'allégation, si elle est vraie, constitue une faute professionnelle et est accompagnée d'informations suffisamment spécifiques pour fonder la constatation des faits ou a directement ou indirectement des preuves documentaires ou testamentaires pouvant être poursuivies. Le but de l'examen préliminaire est :

- d'établir les faits de base;
- de préserver ou de sécuriser les preuves fondamentales, qu'elles soient écrites ou électroniques (telles que des chèques, des factures, des déclarations écrites ou d'autres documents, enregistrements ou données pertinents) qui pourraient autrement être perdues et cela pourrait être nécessaire pour déterminer si un examen est justifiée;
- d'identifier les incohérences ou les questions en suspens; et
- d'analyser les preuves pour déterminer si un examen sur les allégations signalées d'actes répréhensibles est justifiée.

Un superviseur, un manager ou un autre membre du personnel qui a des preuves d'actes répréhensibles présumés (sous la forme d'allégations spécifiques, de faits ou des circonstances suggérant des actes répréhensibles, ou une perte, un dommage à la propriété ou une irrégularité apparente) devrait contacter le responsable des ressources humaines dès que possible.

Le responsable des ressources humaines fera un examen préliminaire des faits et des preuves, ou peut désigner un personnel spécialisé (c.-à-d. des finances, etc.) afin de le faire selon les directives des ressources humaines.

Lorsqu'une considération préliminaire indique que des actes répréhensibles peuvent avoir eu lieu, le responsable des ressources humaines préparera un compte rendu complet des faits qui sont connus et joindra les preuves documentaires s'il y a lieu. Si le placement du membre du personnel en congé

administratif semble être justifié, une recommandation à cet effet peut être faite au DG, de sorte qu'une décision peut être prise par le DG dès que possible.

Lorsque la considération préliminaire ne génère pas d'informations suffisantes pour indiquer que des actes répréhensibles ont eu lieu, les ressources humaines fermeront l'affaire et informeront le plaignant en conséquence.

## **25.2 Examen et établissement des faits**

Sur la base des éléments de preuve recueillis dans le cadre d'un examen préliminaire, le responsable des ressources humaines décidera de procéder à d'autres constatations. Le responsable des ressources humaines peut renvoyer l'affaire aux membres du Comité d'audition ou à toute autre personne ou personne désignée pour agir en tant qu'examineur, en fonction de la nature des allégations et de la complexité de l'affaire. La décision de commencer un processus d'examen n'est pas une accusation. Le résultat de la procédure peut ou non étayer la conclusion que l'acte professionnel a été commis et, dans l'affirmative, par qui. Les examinateurs doivent suivre les directives des Ressources humaines quant à la conduite de l'examen.

Le membre du personnel sous examen doit être interviewé au cours du processus. Un procès-verbal de l'entretien sera effectué, dont une copie sera donnée au membre du personnel sous examen, qui sera invité à le signer (pour les droits des membres du personnel en cours d'examen, voir la section 2.1.1 ci-dessous). En outre, les membres du personnel sous examen peuvent choisir de fournir une déclaration signée contenant des éclaircissements sur leurs déclarations lors des entretiens. Les membres du personnel sous examen n'ont pas droit à la présence d'un avocat lors des entretiens. Un processus d'examen peut impliquer les parties suivantes :

- Le(s) plaignant(s) ;
- Le membre du personnel sous examen ;
- Les participants au sujet en question ;
- Les examinateurs.

### **25.2.1 Droits et responsabilités des membres du personnel dans l'examen**

#### ***Droits des membres du personnel dans l'examen***

Pourvu qu'ils aient été identifiés par les examinateurs, le membre du personnel sous examen doit être informé par écrit des allégations le plus tôt possible, à condition que cette divulgation ne mette pas en danger la preuve documentaire, les témoins et / ou d'autres personnes. Le membre du personnel ne doit en aucun cas être informé plus tard que lors de son entretien qui il/elle est sous examen. Si le membre du personnel a été mis en congé administratif (voir la sous-section 2.1.3), cette notification peut se produire avant le début du processus.

Si au cours de l'examen, les examinateurs constatent des faits nouveaux donnant lieu à des allégations d'actes répréhensibles de la part d'un participant au processus, les examinateurs aviseront ce participant dès que possible, qu'il ou elle devient une personne d'intérêt dans l'examen. Dans le cas où, dans le cadre de l'examen, des allégations supplémentaires sont soulevées contre le membre du personnel concerné par l'examen, les examinateurs les informeront de ces nouvelles allégations de la même manière que les allégations antérieures. Toutefois, le membre du personnel sous examen doit être conscient qu'après avoir analysé les résultats contenus dans le rapport final, le DG peut décider que

certaines faits établis par l'examen, bien qu'ils n'aient pas initialement été relevés, peuvent constituer une faute professionnelle. Le fait que le membre du personnel sous examen n'ait pas été informé de cela, au moment de l'examen, ne peut pas être considéré comme une violation de la procédure régulière, à condition que le membre du personnel sous examen ait la possibilité de commenter sur les accusations portées contre lui/elle et sur le rapport d'examen (voir la sous-section 2.4).

L'identité du membre du personnel sous examen devrait rester confidentielle dans la mesure du possible dans le cadre des besoins légitimes de l'examen. Cependant, ces identités peuvent être connues pour des raisons indépendantes du contrôle des examinateurs.

### *Responsabilités des membres du personnel sous examen*

Le membre du personnel sous examen doit coopérer avec les examinateurs. Il ne doit pas interférer avec le processus et s'abstenir de retenir, de détruire ou de falsifier les preuves et d'influencer, entraîner ou intimider le plaignant et / ou les témoins. Le membre du personnel sous examen doit respecter le caractère confidentiel du processus et des procédures en exerçant la plus grande discrétion.

Un manque de coopération et / ou une ingérence induite dans le processus d'examen peut constituer une faute professionnelle et peut entraîner une action disciplinaire ou autre.

### *Congé Administratif*

Un membre du personnel sous examen peut être mis en congé administratif par le DG à tout moment à partir du moment où les allégations d'actes répréhensibles sont signalées ou détectées, en instance ou pendant un processus d'examen et jusqu'à l'achèvement du processus disciplinaire. En principe, un congé administratif peut être envisagé dans les cas où :

- La conduite en question et / ou la présence continue du membre du personnel dans les locaux du MCA pose ou peut représenter un risque pour la sécurité, ou une menace pour les autres membres du personnel ou pour l'intérêt de l'organisation ;
- Le membre du personnel est incapable de continuer à exercer efficacement ses fonctions, compte tenu du processus ou des procédures d'examen en cours, ainsi que de la nature de ses fonctions ; et / où
- Il existe un risque de falsification ou de dissimulation d'une preuve ou d'une ingérence dans les procédures.

Les demandes de placement d'un membre du personnel en congé administratif doivent être adressées au responsable des ressources humaines, sauf dans le cas d'une fraude ou de corruption potentielles, auquel cas un conseiller sera recommandé par le MCC en coordination avec le bureau de l'USAID de l'inspection générale (OIG). Sur la base des éléments de preuve présentés, le responsable des Ressources humaines peut recommander au DG que le congé administratif est justifié. D'autres superviseurs et managers n'ont pas le pouvoir de placer les membres du personnel en congé administratif.

Exceptionnellement, si le directeur des ressources humaines considère que les circonstances nécessitent une action immédiate, il peut décider de placer le membre du personnel en congé spécial avec paiement intégral (CSAPI) ou (dans les cas qui semblent justifier un licenciement) un congé spécial sans solde (CSSS). Dans ce cas, il doit, dans les 48 heures suivant sa décision, informer le DG et fournir toutes les preuves pertinentes attestant de la raison pour laquelle il a estimé que le placement en congé

administratif était urgent et ne pouvait attendre l'autorisation officielle du congé administratif. Après examen, le DG détermine si le congé administratif est justifié :

- Si le congé administratif est justifié, la décision de placer le membre du personnel en congé administratif signé par le DG remplacera le placement du membre du personnel en CSAPI ou CSSS ;
- Si le congé administratif n'est pas justifié, le DG doit révoquer la décision de placer le membre du personnel en CSAPI ou CSSS.

Si le DG autorise le placement d'un membre du personnel en congé administratif, le membre du personnel doit :

- Être avisé par écrit de (des) raison (s) menant au congé administratif, sa durée probable et ses conditions ;
- Rendre immédiatement son badge et / ou sa carte d'identité MCA ; et
- Rendre immédiatement les biens du MCA qu'il peut avoir en possession, lorsque demandé.

Le congé administratif est normalement payé, à moins que des circonstances exceptionnelles justifient un congé administratif non payé. Dans les deux cas, le congé administratif est sans préjudice des droits du membre du personnel, ne constitue pas une mesure disciplinaire et ne doit, dans la mesure du possible, dépasser trois mois. Sous réserve de la justification fournie par le responsable des ressources humaines pour soutenir une prolongation du congé administratif, le DG peut proroger le congé administratif pour une autre période définie.

Un membre du personnel placé en congé administratif ne peut normalement pas entrer dans les locaux du bureau de l'organisation sans avoir préalablement obtenu l'autorisation écrite du responsable des ressources humaines. Un tel accès doit être effectué en escorte et en relation avec la défense du membre du personnel ou toute autre raison valable. Si le membre du personnel a déposé un congé administratif pour quitter le pays, il doit fournir les coordonnées afin qu'il puisse être contacté pendant l'examen. Le membre du personnel placé en congé administratif a le devoir de rester disponible pour l'examen.

Un membre du personnel en congé administratif peut demander au DG d'avoir accès aux dossiers, à condition qu'il justifie que cela soit pertinent pour son cas. Le DG décidera dans chaque cas si le membre du personnel en congé administratif aura ou n'aura pas accès au courrier électronique.

### **25.2.2 Droits et responsabilités des participants au processus d'examen**

#### *Responsabilités des participants dans le processus d'examen*

Les membres du personnel, y compris les participants à l'examen, doivent coopérer pleinement et de bonne foi avec un processus de recherche dûment autorisé.

Les participants à l'examen doivent s'abstenir de discuter ou de divulguer le processus ou leur témoignage à quiconque, sauf aux examinateurs. En aucun cas, un participant à un processus d'examen ne doit discuter avec le membre du personnel sous examen du processus et / ou le plaignant et / ou être témoin de la nature de la preuve demandée ou fournie, ou des témoignages donnés aux examinateurs.



### *Identité des participants dans le processus d'examen*

Les demandes de confidentialité des participants à un processus d'examen seront honorées dans la mesure du possible dans le cadre des besoins légitimes du processus. Dans certains cas (par exemple, le harcèlement au travail et l'abus de pouvoir), l'identité du plaignant et / ou d'autres participants à l'examen peut avoir besoin d'être partagée avec les examinateurs aux fins d'une procédure régulière. De plus, ces identités peuvent être connues pour des raisons indépendantes du contrôle des examinateurs.

### *Protection contre les représailles*

Quiconque coopère de bonne foi avec un processus d'examen a droit à la protection contre les représailles. Cependant, la coopération avec le processus n'excuse pas la complicité possible de l'individu dans la question sous-jacente. Nonobstant sa coopération, un membre du personnel peut faire l'objet d'une procédure disciplinaire pour sa part dans la question sur laquelle il coopère avec les examinateurs, et ces procédures peuvent entraîner l'imposition de sanctions disciplinaires. Ni le processus d'examen, ni l'imposition de sanctions disciplinaires ne constituent une mesure de représailles.

#### **25.2.3 Rôles et responsabilités dans le processus d'examen des faits**

Les membres du Comité d'audition peuvent être désignés par les ressources humaines pour agir en tant que examinateurs, les Managers ou les superviseurs peuvent également être désignés comme examinateurs généralement dans des cas plus sérieux ou complexes qui nécessitent une expertise spécialisée. Toutes les personnes désignées pour participer au processus d'examen doivent être indépendantes. Ils ont un devoir d'objectivité, de rigueur, de comportement éthique et de respect des normes juridiques.

#### **25.2.4 Rapport du processus d'examen des faits**

Les examinateurs doivent préparer un rapport donnant un compte rendu complet des faits pertinents qui sont connus et joindre toute preuve documentaire. Ils doivent partager ce projet de rapport d'examen avec le membre du personnel sous examen et demander que le membre du personnel sous examen fournisse ses commentaires sur les constatations factuelles et les conclusions du rapport et produise des preuves compensatoires, le cas échéant. Le membre du personnel sous examen doit répondre dans un délai raisonnable désigné par les examinateurs, normalement entre dix (10) et trente (30) jours ouvrables selon la gravité et la complexité de la question. Une extension peut être accordée exceptionnellement par le responsable des ressources humaines, pour de bonnes raisons. D'autres prolongations ne sont normalement pas accordées. Si aucune réponse n'est soumise dans le délai imparti, les procédures sont toutefois poursuivies.

Le responsable des ressources humaines examinera les commentaires sur le projet de rapport de l'examen, y compris toute preuve supplémentaire qu'il fournit à l'appui de ces commentaires, et détermine s'il convient de revoir le rapport. Les ressources humaines ne sont pas tenues d'obtenir plus d'une fois des commentaires sur le projet de rapport mais peuvent, à leur discrétion, revenir sur les membres du personnel sous examen pour clarifier les commentaires, et les preuves qu'il a présentées en réponse au projet de rapport.

Une fois que le responsable des Ressources humaines considère qu'aucune nouvelle révision du projet de rapport sur l'examen n'est justifiée, les Ressources humaines fourniront le rapport final du

processus d'examen, ainsi que les commentaires sur le membre du personnel sous examen et toute preuve qu'il ou elle a éventuellement fourni au DG.

Si le membre du personnel sous examen démissionne ou cesse son service autrement avant l'achèvement d'un rapport, le rapport de l'examen peut encore être finalisé :

Si le rapport de l'examen venait à être finalisé, le responsable des ressources humaines l'enverrait à l'ancien membre du personnel lui fournissant la possibilité de soumettre des commentaires. Ces commentaires doivent être revus et le DG doit déposer une lettre dans le dossier du membre du personnel indiquant que s'il ou elle reste employée :

- (i) si une recommandation est faite pour que des accusations de faute professionnelle soient engagées, ou
- (ii) si le membre du personnel a été ou non exonéré des allégations de faute professionnelle, ou
- (iii) si la question doit être traitée dans le cadre de l'évaluation de la performance et une lettre de réprimande est dispensée. La lettre indiquera également si l'ancien membre du personnel a démissionné lorsqu'il a fait l'objet d'un processus d'examen ou si son contrat a expiré pendant le processus. L'ancien membre du personnel est invité à commenter la lettre ; et la lettre et ses commentaires seront placés dans son dossier officiel.

Si le rapport sur l'examen ne devait pas être finalisé, le DG doit déposer une lettre dans le dossier d'état officiel du membre du personnel, indiquant qu'il : (i) a démissionné ou (ii) que son contrat a expiré pendant que le processus d'examen. Dans les deux cas, l'ancien membre du personnel doit avoir la possibilité de présenter ses commentaires ; et la lettre et ses commentaires doivent être placés dans son dossier de statut officiel.

## **25.3 Procédures suivant le processus d'examen des faits**

### **25.3.1 Actions suivant la réception du rapport final dans le processus d'examen des faits**

Lors de la réception et de l'analyse du rapport de l'examen et des commentaires des membres du personnel sous examen, y compris toute preuve supplémentaire qui ait pu être fournie, le responsable des ressources humaines peut demander d'autres précisions ou vérifications avant de faire une recommandation sur les prochaines actions à mener.

Sur la base d'un examen du rapport de l'examen et des commentaires et éléments de preuve présentés par les membres du personnel sous examen, ainsi que toute clarification ou vérification supplémentaire, le responsable des ressources humaines peut recommander au DG les actions suivantes :

#### ***Accusations de faute professionnelle***

Si le responsable des ressources humaines considère que les faits indiquent qu'une faute professionnelle s'est produite, il recommandera que le membre du personnel soit formellement accusé de faute professionnelle par le DG.

La lettre d'accusation lance la procédure disciplinaire. Dans cette lettre (qui doit joindre le rapport final de l'examen et les commentaires du membre du personnel sous examen sur le projet de rapport du processus d'examen, y compris toute preuve supplémentaire qu'il a pu fournir), le membre du personnel

sous-examen est notifié par écrit des accusations formelles, et reçoit un délai spécifié (normalement au moins dix (10) jours ouvrables) pour répondre aux accusations et produire des preuves compensatoires, le cas échéant. Le membre du personnel doit également être informé de son droit à un avocat pour l'aider dans sa défense. Le membre du personnel sous examen peut présenter au responsable des ressources humaines une demande visant à lui donner accès à des fichiers, à condition qu'il justifie que cela soit pertinent pour sa réponse.

Une copie de la lettre d'accusation doit être donnée pour information au responsable du bureau auquel le membre du personnel sous examen. Le DG peut, à titre exceptionnel, accorder une prolongation au membre du personnel pour répondre aux accusations de faute professionnelle. Toute demande du membre du personnel devrait être accompagnée de raisons spécifiques pour une telle extension.

### *Exonération des allégations*

Si le responsable des ressources humaines estime que les allégations ne sont pas fondées ou que les faits ne justifient pas une action disciplinaire, il recommandera au DG :

- que le membre du personnel soit informé par écrit de son exonération des allégations d'actes répréhensibles et que la question soit close; le responsable du bureau auquel le membre du personnel sous examen doit être informé de cette notification;
- si le membre du personnel a été mis en congé administratif, que le congé administratif soit suspendu et que le membre du personnel soit autorisé à reprendre ses fonctions; et
- que les documents relatifs au processus d'examen soient supprimés du fichier d'état officiel du membre du personnel, à l'exception des problèmes relatifs au rendement du travail (ci-dessous).

Le membre du personnel doit être informé par écrit dès que possible de la décision du DG concernant son exonération.

### *Problèmes liés à la performance au travail*

Bien que le responsable des ressources humaines puisse recommander l'exonération, il peut déterminer que la conduite décrite dans l'affaire a montré une performance insatisfaisante et / ou un jugement insuffisant qui ne constitue pas une faute professionnelle de la part du membre du personnel. Dans ce cas, il peut recommander :

- qu'une lettre de réprimande soit émise par le DG ou un autre responsable concerné; et / ou
- que le rapport d'examen (ou ses extraits) avec les commentaires du membre du personnel sur celui-ci, doit être inclus dans l'évaluation annuelle du rendement du membre du personnel; Et / ou
- qu'un cours de formation approprié soit entrepris par le membre du personnel. Une réprimande ne constitue pas une mesure disciplinaire.

## **Délais**

Normalement, en fonction de la complexité d'un cas, la période entre le moment où le membre du personnel est informé qu'il ou elle fait l'objet d'un processus d'examen, et le moment où il est informé soit de l'exonération des allégations d'actes répréhensibles ou des accusations portées contre lui ne devraient pas dépasser six mois.

### **25.4 Mesures Disciplinaires**

#### **25.4.1 Mise en place du Comité d'audition**

Si, suite à la réponse du membre du personnel aux accusations, le responsable des ressources humaines détermine que la conduite du membre du personnel constitue une faute professionnelle au sens de la présente politique, il ou elle doit travailler avec le président du Comité d'audition pour obtenir un groupe de trois (3) membres qui n'ont aucune implication préalable dans l'affaire, tel que prescrit par cette politique. Le processus de nomination des membres du Panel d'audition doit être complété dans les cinq (5) jours ouvrables suivant la date d'accusation. Les trois (3) membres choisissent une personne parmi eux autant que président.

#### **25.4.2 Etablissement de la date d'audition**

Le président du Comité d'audition composé de trois (3) personnes fixera une date pour l'audition. L'audition aura lieu dans les dix (10) jours ouvrables suivant la date de rendez-vous. Le président de la salle d'audition informera le responsable des ressources humaines de la date de l'audition et il avisera toutes les parties concernées, y compris les témoins. Cette notification sera faite au moins cinq (5) jours ouvrables avant la date de l'audition. Avant l'audition, le Comité d'audition discutera et acceptera le calendrier des délibérations.

#### **25.4.3 L'audition**

La portée de l'audition est limitée à l'accusation ou aux accusations dans l'examen. L'accusé peut être accompagné à l'audition par un collègue, mais cette personne agira à titre d'observateur et ne sera pas autorisée à parler en son nom. Les témoins doivent rester en dehors de la salle d'audition sauf lorsqu'ils sont tenus de témoigner.

L'administration et l'accusé présenteront des déclarations préliminaires. S'il y a plus d'un accusé, chacun fera une déclaration préliminaire. Le Comité peut interroger ceux qui font des déclarations, pendant ou immédiatement après ces déclarations.

Une fois que les déclarations d'ouverture et les questions ont été complétées, les témoins de l'administration seront appelés et l'administration interroge chacun de ses témoins. À la suite de l'interrogatoire de l'administration, l'accusé peut interroger chaque témoin. Le Comité peut également interroger chaque témoin au besoin.

Après que l'administration ait appelé tous ses témoins, chaque accusé aura l'occasion d'appeler ses témoins et de poser des questions à chaque témoin. L'administration peut alors interroger les témoins de l'accusé. Le Comité peut également interroger chaque témoin au besoin.

Le Comité examinera la déclaration écrite signée d'un témoin qui ne peut comparaître lors de l'audition. La déclaration doit être envoyée au moins trois (3) jours ouvrables avant la date de l'audition. Une copie de cette déclaration sera immédiatement remise aux autres parties concernées. Le défaut de produire une déclaration écrite des témoins qui ne peuvent comparaître à l'audition n'invalide pas ou arrête les procédures ; toutefois, la preuve d'un tel témoin ne sera pas prise en considération.

Une fois que chaque partie ait appelé tous ses témoins, l'administration et l'accusé feront chacun une déclaration de clôture. Le Comité examinera les questions à examiner et toutes les parties sauf les membres du groupe seront excusées.

Les membres du Comité se rencontrent ensuite, en privé, pour évaluer les informations présentées. Si, au cours de ses délibérations, le Comité détermine que des renseignements supplémentaires et / ou des témoins devraient être pris en considération, il peut reprendre l'audition au moment opportun. Toutefois, une décision sur le résultat de l'audition devrait être rendue dans les cinq (5) jours ouvrables de la réunion, à moins que les parties et le Comité d'audition n'en conviennent autrement. Le Comité tentera d'avoir un consensus, mais si cela n'est pas possible, une décision sera prise en fonction d'un vote de la majorité.

#### **25.4.4 Conclusions et recommandations du Comité d'audition**

Le président du Comité de trois (3) personnes préparera un rapport écrit. Le rapport devra contenir les constatations du Comité sur chaque accusation ainsi que les recommandations du Comité au DG en ce qui a trait à la ou aux mesures disciplinaires (ou disciplinaires) appropriées à imposer au membre du personnel, en tenant notamment compte, entre autres, de la jurisprudence ou celle d'autres organisations nationales ou internationales similaires (projets de la Banque mondiale, etc.). Le rapport doit être signé par tous les membres du Comité. Le rapport écrit sera ensuite soumis aux différentes parties et au DG.

#### **25.4.5 Décision du DG**

Le DG doit accorder une grande importance aux conclusions et recommandations du rapport du Comité d'audition. Normalement, le DG acceptera les conclusions du Comité. Toutefois, il décidera de chaque accusation en fonction de son propre jugement, après un examen complet du dossier. Pour chaque accusation pour laquelle le DG trouve un accusé responsable, le DG imposera une sanction disciplinaire ou non-disciplinaire. La décision du DG d'imposer une mesure disciplinaire ou des mesures doit être notifiée par écrit au membre du personnel. Le superviseur immédiat et le DG auquel le membre du personnel sous examen est affecté doivent être informés de cette notification.

### **25.5 Mesures disciplinaires et autres sanctions**

#### **25.5.1 Mesures disciplinaires**

La ou les mesures disciplinaires que le DG peut imposer à un membre du personnel, en fonction de la nature et de la gravité de la mauvaise conduite dans laquelle le membre du personnel a été impliqué sont les suivantes :

- Blâme écrit ;
- Suspension, pendant une période déterminée, du droit aux augmentations ;
- Suspension Sans Solde pour une Durée Déterminée ;
- Amende ;
- Rétrogradation ;
- Cessation de Service Moyennant un préavis ou une Indemnité tenant lieu de préavis ;
- Congédiement.

### ***Blâme écrit***

Un blâme écrit est une lettre indiquant que le membre du personnel a commis des actes répréhensibles. Celui-ci est placé dans le dossier administratif permanent du membre du personnel. Le blâme écrit se distingue d'une lettre de réprimande, délivrée par un superviseur, un directeur ou le DG. Une lettre de réprimande n'est pas une mesure disciplinaire et peut concerner une période déterminée, après quoi elle ne sera plus considérée comme une partie du dossier du membre du personnel.

### ***Suspension, pendant une période déterminée, du droit aux augmentations ;***

La suspension du droit aux augmentations signifie que pour la période indiquée pour la suspension, le salaire du membre du personnel est gelé et que pour cette période, il n'accumule pas des droits pour la prochaine augmentation auquel il aurait droit. Dans ce cas, la date d'anniversaire à laquelle le membre du personnel serait admissible à la prochaine augmentation de salaire est reportée pour une période correspondant à la durée de la suspension, et toutes les dates d'anniversaire à venir auxquelles le membre du personnel aurait droit à une augmentation changent en conséquence. Toute période de service entre la date de la dernière augmentation de salaire du membre du personnel, et la date de mise en œuvre de la mesure de suspension, sera prise en compte lors de la prochaine augmentation de salaire du membre du personnel.

### ***Suspension sans solde pour une durée déterminée***

La suspension sans solde signifie que le membre du personnel n'est pas autorisé à servir pendant une période déterminée, qui ne dépasse normalement pas six mois, et au cours de laquelle son salaire et ses indemnités sont retenus ; et toute contribution que le MCA paie à l'égard de l'assurance médicale est interrompue.

### **Amende**

Le membre du personnel reçoit une sanction pécuniaire, dont le montant est déterminé proportionnellement à sa rémunération annuelle. L'amende est soit payée directement par le membre du personnel, soit déduite de ses émoluments dans un montant forfaitaire ou un calendrier des paiements. Une amende doit être prise en compte lors de l'évaluation de la performance d'un membre du personnel au cours de la période en question.

### **Rétrogradation**

Il s'agit d'une rétrogradation normalement à la classe immédiatement en dessous du grade actuel du membre du personnel concerné, et sans perte de traitement, sauf s'il s'agit d'une

rétrogradation de plus d'une classe. La date de la prochaine augmentation de salaire au niveau post-rétrogradation devient la date anniversaire de la rétrogradation.

### *Cessation de service moyennant un préavis ou une indemnité tenant lieu de préavis*

La décision précise si la cessation de service se fera moyennant :

- Un préavis, où
- Une indemnité tenant lieu de préavis

Le préavis ou l'indemnité tenant lieu de préavis, ne doit pas être inférieur à trente (30) jours, ni à la durée stipulée dans la lettre d'engagement.

En lieu et place de la période de préavis, le DG peut autoriser le versement d'une indemnité sur la base du salaire et des indemnités qui auraient été payables si la date de la résiliation avait été au terme de la période de préavis. Dans un tel cas, tous les salaires, indemnités et autres avantages que le membre du personnel aurait reçus s'il avait passé la période de préavis sont pris en compte. Le congé annuel ne continue pas à s'accumuler. À moins que le membre du personnel ne demande qu'elle soit exclue, toute contribution que le MCA paie à l'égard de l'assurance médicale se poursuit pendant la période de préavis d'admissibilité ; un membre du personnel licencié a le droit à une subvention de rapatriement.

Un membre du personnel faisant l'objet d'une cessation de service pour mauvaise conduite doit être exclu de tout emploi futur et de toutes opportunités contractuelles avec le MCA.

### *Licenciement sommaire*

Le licenciement signifie une cessation immédiate du service. Un membre du personnel renvoyé n'a pas le droit à un préavis ou à une indemnité tenant lieu de préavis. Un membre du personnel renvoyé doit être exclu de toute possibilité future d'emploi et de collaboration avec le MCA.

## **25.5.2 Mesures non-disciplinaires**

Les mesures suivantes ne sont pas considérées comme des mesures disciplinaires :

- Remontrances adressées par écrit ou oralement ;
- Recouvrement des sommes dues au MCA ;
- Congé administratif payé ou non payé.

De plus, un membre du personnel peut être prié d'entreprendre une formation spécifique pour améliorer ou développer certaines de ses compétences. Cela ne constitue pas une mesure disciplinaire.

Le recouvrement de toute perte financière attribuable à la mauvaise conduite d'un membre du personnel, y compris la négligence grave ou l'imprudence peut être poursuivi en plus de l'imposition de mesures disciplinaires.

### 25.5.3 Appels contre une mesure disciplinaire au Comité d'audition du MCA

Dans les trente (30) jours civils après avoir été informé de la décision prise dans son cas, un membre du personnel contre lequel une mesure disciplinaire ou non disciplinaire a été imposée peut présenter une demande d'appel au président des sept (7) membres du Comité d'audition du MCA.

À la réception d'une demande d'appel, le président du Comité d'audition de sept (7) membres doit nommer trois (3) de ses membres pour entendre l'appel. Les trois doivent être du même niveau que le membre du personnel qui a fait l'appel, ou d'un niveau plus haut, et ne peuvent avoir été impliqués précédemment dans le cas. L'appel sera entendu dans les quatre-vingt-dix (90) jours suivant la demande.

Il examinera le dossier original et écoutera les arguments du membre du personnel et des représentants de la Direction quant à la pertinence des décisions dans l'affaire. Les ressources humaines nommeront un membre du personnel pour rédiger les procès-verbaux des réunions du Comité d'appel. Toutes les questions discutées, les mesures et décisions prises par toutes les parties à l'assemblée doivent être consignées. La charge de la preuve incombe au membre du personnel qui fait l'appel de démontrer que la décision ou la sanction disciplinaire imposée, ou ses éléments, n'ont pas été étayés par la preuve ou ne sont pas conformes aux précédents établis. Les nouveaux éléments de preuve ne peuvent être présentés en appel que s'il n'était pas disponibles au moment de la décision.

Normalement, dans les soixante 60 jours suivant l'audition, le Comité présente des recommandations écrites sur l'appel au DG. Il recommande, avec justification à l'appui ;

- Confirmation de la décision antérieure et sanction disciplinaire,
- Modification de la décision ou de la sanction ou des deux,
- Remise en question de la décision pour complément d'examen, ou
- Retrait de la constatation et rejet de l'accusation.

Le DG doit prendre une décision définitive sur la question, après un examen attentif des recommandations du Comité. Il n'y a plus de recours à la décision finale du DG après appel.

### 25.5.4 Représentation légale des membres du personnel

La représentation légale est autorisée lorsqu'un membre du personnel est accusé de mauvaise conduite et fait l'objet de sanctions disciplinaires. Si un membre du personnel choisit de se faire représenter par un avocat, cela se fera à ses propres frais.

### 25.5.5 Divers

#### *Autorités nationales*

Toute action ou décision prise en vertu du présent document est sans préjudice pour les droits du MCA ou d'un membre du personnel de saisir les autorités nationales pour un recours juridique conformément aux pratiques juridiques nationales en vigueur.

Les membres du personnel ne doivent signaler aucune situation aux autorités nationales, sauf en cas d'urgence ou de danger, ou quand ils doivent être obligatoirement signalées dans l'immédiat en vertu de la législation nationale. Tout contact avec les autorités nationales concernant ce sujet, doit être immédiatement signalée à la Direction du MCA. Autrement, toute question doit d'abord être signalée au



MCA. Toute communication a ce sujet aux autorités nationales requiert l'assentiment du DG puisqu'elle peut revêtir des aspects privilégiés ou confidentiels.

### *Recouvrement de pertes financières*

Lorsque le DG identifie un membre du personnel qui omet de se conformer à ses obligations ou d'observer les normes de conduite attendues du personnel constituant des actes de mauvaise conduite, ce membre du personnel peut être tenu d'indemniser le MCA en partie ou en totalité pour toute perte financière subie par MCA à la suite de ses actes, si ces actions sont jugées volontaires, imprudentes ou gravement négligentes.

Le MCA procédera au recouvrement de toute perte financière attribuable à la mauvaise conduite d'un membre du personnel (fraude, vol, etc.), ou à une négligence grave, ou à l'insouciance dans la gestion des fonds. Cette action de recouvrement ne constitue pas une mesure disciplinaire et est distincte de toute mesure disciplinaire envisagée ou entreprise.



Réduire la Pauvreté par la Croissance

