



**Fonkoze**  
fondasyon kole zepòl  
*Ann kreye richès pou lavi miyò !*

119, Avenue Christophe  
Port-au-Prince, Haïti  
(509) 4801-2020  
fondasyonjeneral@fonkoze.org

**Termes de Référence**  
**Consultant en Ressources Humaines**  
**Appel d'offre sur la révision de la politique de rémunération de la Fondation Fonkoze**

## **1. Mise en contexte**

La Fondation Fonkoze est une organisation haïtienne à but non lucratif créée en 1994 par le père Joseph Philippe CSSp., et un groupe de leaders haïtiens d'organisations de base dans le but de donner, aux organisations communautaires, accès aux services financiers et à une assistance technique. En 2004, grâce au courage et à la détermination d'Anne Hastings, la Fondation démarra les programmes de microfinance de Fonkoze en créant Sèvis Finansye Fonkoze S.A. (SFF) pour élargir leurs travaux sur une base pérenne. La Fondation Fonkoze fait partie actuellement d'une famille d'organisations qui sont référées collectivement sous le nom de **Fonkoze**. Cette dernière travaille de manière intégrée en vue d'offrir une approche holistique pour apporter des solutions à la situation de pauvreté en Haïti. Outre la Fondation Fonkoze, la famille Fonkoze comprend Sèvis Finansye Fonkoze S.A. et Fonkoze USA.

Aujourd'hui la Fondation Fonkoze compte plus de 200 employés travaillant dans plus de 25 communes dans le pays. Ses 4 programmes : Chemen Lavi Miyò, Sante, Bati Kapasite et Opòtinite Ekonomik – ont touché plus 166,000 haïtiens et haïtiennes en 2021. Ces programmes sont financés en grande partie par des subventions de bailleurs tant privés qu'institutionnels (USAID, Coopération Suisse, OID/BENGO). Depuis sa création la fondation compte une section finance et administration. Depuis 2018, une section ressources humaines a été mise en place et compte à date deux (2) employés.

En 2015, le Conseil d'Administration de la Fondation Fonkoze avait voté une politique de rémunération globale incluant une grille salariale, une politique de progression salariale et une description des bénéfices sociaux en vigueur dans l'institution.

Entre 2018 et 2019, cette politique a été revue, tous les postes avaient été repositionnés en utilisant la méthode HAY et une nouvelle grille de salaire avait été proposée sur la base d'une enquête. Cette nouvelle politique salariale n'avait pas bénéficié de l'approbation institutionnelle pleine et entière en raison entre autres de :

- Un trop grand écart entre les différentes catégories salariales ;
- La difficulté de gérer les chevauchements entre les catégories ;
- Et un manque de clarté dans la façon dont la méthode HAY allait être appliquée.

Autres que les difficultés précitées, durant ces 4 années de mise en pratique, d'autres difficultés sont apparues comme le manque de compétitivité salariale pour certains postes, une certaine

incohérence dans la classification des postes et une valorisation insuffisante de l'ancienneté dans un poste, etc. De manière plus concrète, elles sont ainsi décrites :

- Difficultés à recruter pour certains postes, comme comptables et officiers de Suivi et Evaluation, vu le niveau de salaire qui est offert ;
- La grille d'évaluation HAY qui permet de positionner les postes ne répond pas toujours à la réalité au sein de l'institution. Ainsi il est apparu que certains postes avaient été mal positionnés par rapport à leurs responsabilités ;
- Il y a également eu plusieurs cas de tensions dans des équipes parce que le positionnement selon la politique de rémunération actuelle plaçait un nouvel employé à un niveau de salaire plus élevé qu'un employé déjà en place au même poste ;
- Plusieurs employés qui ont atteint le maximum dans leur catégorie ne pouvaient plus bénéficier d'augmentations de performance annuelle.

De plus, l'inflation et la fuite des cerveaux causées par les troubles socio-politiques de ces dernières années ont profondément changé la réalité du marché du travail.

Nous estimons donc qu'il est nécessaire de revoir une nouvelle fois la politique de rémunération de la Fondation afin de corriger certains défauts, de l'ajuster au marché et ainsi fournir un traitement optimal au personnel de l'institution. Alors, à travers ce document, tenant lieu de Termes de Référence, la Fondation Fonkoze cherche à engager un(e) consultant(e) ou une firme de consultation pour réviser sa politique de rémunération.

## **2. Objectif de la consultation**

L'objectif de la consultation est de permettre à la Fondation Fonkoze de mettre à jour sa politique de rémunération de façon approfondie, afin de créer une base solide pour les années à venir.

Plus particulièrement, la Fondation cherche à :

- Revoir la méthode d'évaluation utilisée pour positionner les postes, s'assurer qu'elle réponde bien à la réalité de la Fondation et que les personnes responsables sachent s'en servir et l'ajuster si nécessaire dans les années à venir ;
- Vérifier un échantillon de description de postes et repositionner l'ensemble des postes de la Fondation ;
- Ajuster la grille salariale en fonction du marché en tenant compte du segment de marché dans lequel la Fondation recrute le plus souvent.

La politique de rémunération révisée devra ainsi répondre aux meilleures pratiques dans le secteur et répondre aux caractéristiques spécifiques suivantes :

- Eviter les chevauchements entre deux catégories (un superviseur ne doit en aucun cas avoir une rémunération inférieure à celle de la personne qu'il/elle supervise) ;
- Limiter l'écart de rémunération entre les membres du personnel ayant le même titre/rang à ce qui est justifiable par l'ancienneté ;

- Prendre en compte les valeurs de la Fonkoze à savoir « inclusivité, genre, importance accordée à l'ancienneté » ;
- Maximiser la valeur de la rémunération pour les employés, minimiser les coûts pour la Fondation, tout en respectant les lois du pays.

### **3. Méthodologie**

Le(la) consultant(e) ou la firme de consultation proposera une méthodologie détaillée qui tiendra compte des éléments suivants :

- En ce qui concerne la grille d'évaluation des postes, le(la) consultant(e) proposera une série de critères d'évaluation, comme la qualification, l'ancienneté, l'expérience, et leur pondération. Ceux-ci peuvent être différents pour différentes catégories de poste. Ensuite, le(la) consultant(e) fera l'évaluation des postes de la Fondation et testera la nouvelle grille en positionnant tous les employés dans la grille, et en discutant le résultat avec les directeurs de programme et gestionnaires de départements.
- Le(la) consultant(e) produira une nouvelle grille salariale adaptée à ce nouveau positionnement, en se basant sur des études de marché existantes pour le segment du marché dans lequel recrute la Fondation. Lors de la rencontre de lancement, le consultant présentera les données qu'il compte utiliser pour ce faire, en démontrant qu'elles sont pertinentes pour la Fondation.
- Le(la) consultant(e) évaluera aussi le paquet des avantages sociaux qu'offre la Fondation, et le comparera aux pratiques d'autres organisations similaires sur le marché. Le cas échéant, il pourra proposer un paquet d'avantages sociaux révisé, permettant entre autres de mieux mettre en lumière les avantages que la Fondation offre sans que cela ne fasse formellement partie de la rémunération.

### **4. Livrables**

Le(la) consultant(e) devra produire les livrables suivants :

- La grille d'évaluation des postes révisées et un guide pour son utilisation ;
- Une nouvelle grille de salaire avec minimum et maximum pour chaque niveau ;
- Une description des modalités d'évolution individuelle et collective dans cette grille ;
- Un paquet d'avantages sociaux révisé ;
- Des supports à la communication interne de la politique révisée.

Le tout doit être inscrit dans le document de politique de rémunération globale révisée de la Fondation.

## 5. Calendrier

Les livrables devront être remis au plus tard le 28 février 2023.

## 6. Profil du-de la consultant-e ou de la firme

- Être un expert en Gestion des Ressources Humaines
- Avoir au moins 10 ans d'expérience dans le domaine des Ressources Humaines dont 5 ans en Haïti de préférence dans le secteur à but non-lucratif
- Avoir une expérience préalable dans le développement de politique de rémunération est un atout
- Avoir une patente professionnelle à jour
- Etre de bonne vie et mœurs
- Etc...

## 7. Soumission des offres

L'offre doit être présentée en un (1) original et deux (2) copies distinctement marquées "ORIGINAL" et "COPIE", scellées dans une même enveloppe. L'enveloppe doit être marquée du nom du soumissionnaire, avec la mention : « Réf. Offre Révision Politique Rémunération FONKOZE 122022 ». Le soumissionnaire peut aussi envoyer son offre via un document PDF en annexe à un courriel.

L'offre restera valide et irrévocable à compter de la date de soumission et pendant soixante (60) jours calendaires après, à moins qu'un contrat ait été signé entre temps. A l'expiration de ce délai, l'offre deviendra nulle et non avenue.

### **Lieu et date de réception des offres**

La FONKOZE doit recevoir les offres à l'adresse, et au plus tard le jour et l'heure suivant :

Adresse :      Siège Social de la Fondation Kole Zepol  
                    119, Ave Christophe, Port-au-Prince  
                    Haïti

**Adresse électronique pour la soumission** : [fkzprocurement@fonkoze.org](mailto:fkzprocurement@fonkoze.org)

**Délai de soumission** : 10 janvier 2023, au plus tard 3H00 PM.

Seules les offres soumises dans les formes et délais prescrits seront prises en considération.

Pour tout besoin de clarification, écrivez à : [mplaisival@fonkoze.org](mailto:mplaisival@fonkoze.org) et [alexisjoseph@fonkoze.org](mailto:alexisjoseph@fonkoze.org)