



CENTRE AFRICAIN D'ÉTUDES SUPÉRIEURES EN GESTION

INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT

DES ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS - ISMEO -



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Pour l'obtention du

DIPLÔME D'ÉTUDES SUPÉRIEURES SPÉCIALISÉES

OPTION GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Promotion 10, année académique 2010-2011

THEME :

**L'ANALYSE CRITIQUE DE LA PROCÉDURE DE
RECRUTEMENT D'UNE ORGANISATION
NON-GOUVERNEMENTALE :CAS D'YMCA-SENEGAL**

Préparé par :

N'guessan Jean-Jacques YAO

Sous la direction de :

Monsieur Abdoulaye COULIBALY

Chef du Service Ressources Humaines

du CESAG

Novembre 2011

DEDICACES

Ce mémoire est l'aboutissement d'une étude, pas la moindre : d'un diplôme de troisième cycle, plus précisément d'un DESS en GRH au Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion (CESAG), Dakar-Sénégal.

Cela a été possible grâce à la conjugaison de plusieurs efforts et soutiens de la part des parents.

Je dédie ainsi ce travail,

A mes frères Jean-Claude, Jean-Louis et Jean-Bruce, ainsi que leurs épouses qui ne cessent de me soutenir spirituellement, moralement, matériellement et financièrement ;

A ma chérie Thérèse Assoumou pour son soutien, en assurant la garde des enfants du fait de mon éloignement pour la présente cause ;

A mes sœurs, Marie-Josée, Ange Pamela et Larissa ;

A ma défunte mère, N.A. Hélène, qui, depuis son repos éternel continue à veiller spirituellement sur la famille ;

A toute la famille élargie que ce soit du côté paternel comme maternel ;

Et singulièrement à Baicéhi FOFANA pour son soutien sans faille.

REMERCIEMENTS

Nous remercions d'entrée de jeu, le Dieu tout puissant, et son fils Jésus pour leur fidélité à notre égard, pour la réalisation des promesses qu'ils ont faites, et qu'ils continuent à faire, dont de ce travail en est une illustration.

Nos remerciements vont également à l'endroit du CESAG qui a donné, qui donne et qui continue à donner une formation de qualité, aux différentes générations d'auditeurs qui se succèdent.

Aussi, adressons-nous du fond du cœur, les remerciements à :

Monsieur Abdoulaye COULIBALY, notre Directeur de mémoire qui, malgré son calendrier très chargé s'est montré disponible tout au long de la réalisation ce travail ;

Monsieur Jean BASSENE, le SGN d'YMCA pour sa disponibilité à répondre à nos préoccupations, et pour nous avoir fourni un cadre décent pour réaliser ce travail.

Toute l'équipe d'YMCA (salariés et volontaires) pour l'accueil et l'ambiance qu'elle nous a réservés.

D'une manière plus générale, nous tenons aussi à remercier :

- Tous les enseignants, animateurs qui ont participé à notre propre formation en Gestion des Ressources Humaines et dans les différents domaines du management des entreprises et organisations. Sans eux, ce travail n'aurait pas abouti.
- Tous les stagiaires de la 10^{ème} promotion de DESS de GRH avec lesquels nous avons passé une année académique chaleureuse et enthousiasmée.
- Tous les étudiants et stagiaires des autres programmes et instituts avec lesquels nous avons vécu un climat d'inter-culturalité.
- Les responsables du Centre de Documentation du CESAG pour leur diligence à satisfaire les requêtes des étudiants.

SIGLES ET ABREVIATIONS

AE : Auto école

AG : Assemblée Générale

BN : Bureau National

CEN : Conseil Exécutif National

CEPA : Centre d'excellence de Parcelles Assainies

CESAG : Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion

CFPJ : Centre de Formation Professionnelle des Jeunes

CONGAD : Conseil des ONG d'Appui au Développement

CV : Curriculum Vitae

GAP : Gestion Administrative du Personnel

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GRH : Gestion des Ressources Humaines

GS : Groupe Scolaire

NTIC : Nouvelles Technologies d'Information et de la Communication

OCB : Organisation Communautaire de Base

ONG : Organisation Non-Gouvernementale

RH : Ressources Humaines

SGN : Secrétaire Général National

SIDA : Syndrome d'Immunodéficience Acquise

UCJG : Union Chrétienne des Jeunes Gens, signification d'YMCA en français.

VIH : Virus de l'Immunodéficience Humaine

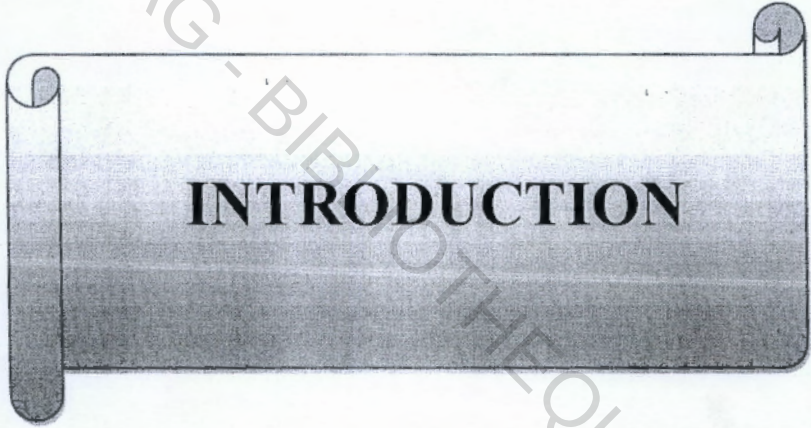
YMCA : Young Men's Christian Association

LISTE DE TABLEAUX

Tableau 1 : Quelques résultats du projet de la reconstruction de la Casamance	47
Tableau 2 : répartition des effectifs selon le genre	49
Tableau 3 Répartition des effectifs selon la catégorie socioprofessionnelle	50
Tableau 4 : Existence d'une procédure de recrutement à YMCA	57
Tableau 5: Existence de description de poste à YMCA	59
Tableau 6 : Le mode de recrutement	60
Tableau 7 : Avez-vous connu une promotion depuis votre arrivée ?	61
Tableau 8 : Existence d'une procédure d'accueil et d'intégration des salariés	64

SOMMAIRE

DEDICACES	I
REMERCIEMENTS.....	II
SIGLES ET ABREVIATIONS	III
LISTE DE TABLEAUX	IV
SOMMAIRE	V
INTRODUCTION.....	1
PROBLEMATIQUE	4
PREMIERE PARTIE : LA PHASE CONCEPTUELLE DE L'ETUDE.....	
Chapitre 1: Définition des concepts clés.....	11
Chapitre 2 : Le processus de recrutement	155
DEUXIEME PARTIE : LA PHASE OPERATIONNELLE DE L'ETUDE	
Chapitre 3 : Présentation du cadre de l'étude et la description de sa procédure de recrutement.....	37
Chapitre 4 : Analyse des résultats et recommandations.....	56
CONCLUSION.....	72
BIBLIOGRAPHIE	73
ANNEXES.....	i
TABLE DES MATIERES	xi



INTRODUCTION

La gestion des ressources humaines (GRH) a trait aux capacités du personnel à faire vivre l'entreprise, à assurer son bon fonctionnement et son développement tout en créant de la valeur. Le management des Ressources Humaines (RH), en tant que tel est encore à l'état embryonnaire, voire inexistant dans la plupart des Organisations Non-Gouvernementales (ONG), surtout celles de petites tailles.

De nos jours, les ONG revoient leurs systèmes de gestion. Elles œuvrent désormais pour leur professionnalisation. Au niveau interne comme externe, elles recourent à des compétences spécifiques pour l'exécution des tâches quotidiennes et des programmes.

Ce faisant les ONG se trouvent dans un dilemme, à savoir celui du respect de l'éthique associative et de leur intérêt institutionnel. L'éthique s'annonçant comme la raison d'être de leur existence, tandis que l'intérêt institutionnel renvoie à la notion de business des entreprises.

Les ONG ainsi utilisent des méthodes modernes de management : elles se démarquent du principe de l'éthique pour emprunter le modèle entrepreneurial ayant fait ses preuves en management et en gestion.

Dans le domaine des RH, des changements sont opérés : baisse du bénévolat, répartition des tâches entre le terrain et le siège. Les ONG recrutent des profils d'experts ciblés qui n'entrent pas dans le statut de bénévolat comme salariés.

Dans cette lancée de professionnalisation, certaines ONG arrivent à tirer leur épingle du jeu par rapport à d'autres. Ce qui a pu faire la différence d'une ONG à l'autre, ce sont les hommes qui les animent. Parler en effet des hommes qui les animent revient à nous intéresser à la manière dont ces hommes sont acquis et puis pilotés au sein de ces organisations.

Le point, se rapportant à la manière dont les hommes qui animent les ONG sont acquis ou recrutés semble être au centre de notre préoccupation, ce qui nous conduit d'ailleurs à orienter notre réflexion sur « l'analyse critique de la procédure de recrutement d'une ONG », et pour rendre faisable notre étude, nous avons choisi comme cadre, l'ONG Young Men's Christian Association of Sénégal (YMCA-Sénégal).

En effet YMCA-Sénégal, dans une perspective de faire de son personnel une source de performance, s'est dotée d'un manuel de procédure RH dans lequel un article spécial a été consacré à la procédure de recrutement (voir annexe 1).

Dans le cadre de notre étude à YMCA, nos investigations ont relevé des points critiquables dans la procédure de recrutement en question et les critères de sélection de certains agents. Pourtant le recrutement est un processus incontournable dans la vie de toute organisation, à telle enseigne que, lorsque la procédure est négligée, elle engage l'organisation à long terme, en termes de compétences, mais aussi de valeurs. L'idéal est donc d'avoir « une bonne personne au bon endroit ».¹

En outre, selon (Alain GAVAND, 2005 : 13), le processus de recrutement est, de nos jours affecté par d'importantes mutations et changements qui rendent la démarche plus délicate et obligent à considérer le recrutement non plus au coup par coup, mais selon une vision globale et en application d'une véritable stratégie de recrutement qui traduit elle-même une stratégie générale d'entreprise.

Ainsi, le recrutement s'est vu influencer par les facteurs nés des mutations à plusieurs niveaux

- Au niveau technologique, le développement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), nécessite une adaptation permanente des compétences et une veille afin d'anticiper les conséquences de ces évolutions ;
- Au niveau organisationnel, la concurrence impose à l'entreprise des ratios de rentabilité de plus en plus sévères, ce qui entraîne les répercussions dans le choix des humains et la politique RH ;
- Au niveau économique le caractère imprévisible et chaotique des cycles nécessite plus de flexibilité et de rapidité de réaction, et donc des ajustements en matière de RH ;
- Au niveau démographique, les départs à la retraite demandent de maîtriser la pyramide des âges afin d'anticiper les situations de sous-effectif.

¹ PERETTI Jean-Marie (2002-2003) : Gestion des ressources humaines, 10^{ème} édition, Vuibert, Paris, 284 pages.

Pour faire face à ces mutations, l'organisation doit mettre en place une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et considérer à la fois l'amont et l'aval du recrutement.

Considérer l'amont du recrutement consiste à mieux définir les besoins : s'assurer que la demande émane du responsable hiérarchique direct du poste à pourvoir, et qu'une analyse approfondie de l'opportunité de la demande, du type de recrutement et des canaux de sélection des candidatures a été définie. L'aval du recrutement quant à lui se rapporte à l'accueil et à l'intégration du salarié. La réussite de cette étape traduit la fin de la procédure de recrutement.

Le recrutement pour être sérieux ne doit pas être improvisé, parce que si l'on considère que les RH constituent un facteur essentiel pour le développement de l'entreprise et qu'elles sont sources de performance, l'acquisition de ces ressources par le processus de recrutement, représente bien un enjeu pour l'entreprise.

En plus, le recrutement comporte des enjeux financiers importants. Chaque étape du processus de recrutement occasionne un investissement financier considérable à la charge de l'organisation, surtout quand on sait qu'un mauvais recrutement est encore plus coûteux.

C'est pourquoi, si on s'aperçoit assez rapidement de l'inadéquation de la recrue avec le poste, on peut bénéficier de la liberté donnée par la période d'essai mais, on devra renouveler le processus de recrutement, et le poste à pourvoir sera toujours en attente d'être comblé, car mieux vaut un poste vacant qu'un mauvais recrutement.

Au regard de l'importance du recrutement, il y a lieu de nous appesantir sur la méthode dont YMCA-Sénégal recrute son personnel salarié dans sa politique de redynamisation, en vue de répondre aux exigences des bailleurs et à la concurrence, même si elle est après tout, une structure qui s'appuie sur les valeurs éthiques et le volontariat.

PRESENTATION DE L'ETUDE

1. Objet de l'étude

Notre étude porte sur l'analyse critique de la procédure de recrutement de l'ONG YMCA-Sénégal, dans un souci de détecter les insuffisances qu'elle comporte et d'y apporter des actions correctives par proposition de solutions

2. Problématique

Les hommes sont en effet la richesse de l'entreprise. Il arrive parfois que les entreprises disposent des mêmes outils, sont capables de fabriquer les mêmes produits et s'adressent aux mêmes marchés. Certaines pourtant réussissent mieux que d'autres. Elles se différencient par leurs collaborateurs ou plus exactement par une meilleure réalisation des potentialités et une plus grande motivation d'hommes qui, statistiquement, sont semblables. Ces hommes étaient statistiquement semblables a priori. Mais ils ont été choisis et engagés un à un et, à ce niveau, la notion de statistique disparaît. Certains candidats ont été préférés à d'autres pour un ensemble de raisons objectives et subjectives, et par des collaborateurs faisant déjà partie intégrante de l'entreprise.

Ces réflexions conduisent à accorder de plus en plus d'importance à la conduite des hommes, mission aujourd'hui devenue fondamentale à tous les niveaux de la hiérarchie, et que la conduite des hommes commence par le choix de ses collaborateurs, d'autant plus que «la principale responsabilité des dirigeants est devenue celle de savoir s'entourer des meilleurs»². La position de leader d'une organisation dans son domaine dépend donc des hommes qui l'animent et des critères qui ont concourus au recrutement de ses hommes.

² ABOVILLE Arnaud, BERNIE Marie-Madeleine (1991), *Guide pratique du recrutement en PME, Entreprise et candidats une rencontre*, Éditions d'Organisation, Paris, 206 pages.

En effet « dans un environnement socioéconomique mondial évoluant sous l'empire de puissants courants générés par la course à la compétitivité et à la globalisation, il y a lieu de s'interroger davantage sur les moyens à promouvoir afin d'améliorer ce qui caractérise les fondamentaux de la GRH en rapport avec ses finalités : assurer la dynamique de fonctionnement et le développement des entreprises par des actions adaptées en matière de recrutement, de développement de compétences, d'évaluation et de management. »³

En ce qui concerne les ONG, les contraintes imposées par ces défis du XXIème siècle ne les épargnent guère de la concurrence, même si leurs activités par essence seraient à but non lucratif. Les politiques ont ainsi tendance à s'universaliser, et les ONG se voient désormais soumises à une pression de plus en plus normative dans l'accomplissement de leurs missions.

A l'heure même où la quête de sens et l'engagement de cause prennent de plus en plus d'importance dans les perspectives de carrières des salariés, les ONG ne manquent pas de candidats, mais font face à des problèmes de RH bien spécifiques tels que le recrutement, la description des fiches de postes, la gestion des compétences, etc.

Face à cette exigence, les ONG ont tendance à prendre exemple sur le monde de l'entreprise et tentent de miser davantage sur la gestion des talents : bénévoles, volontaires et spécialistes du privé sont devenus une composante cruciale pour ces structures en matière de RH.

Soucieuse de l'importance du facteur humain dans le développement de toute structure, l'ONG YMCA-Sénégal, depuis son existence juridique le 1er juin 1984 essaie plus ou moins de mettre l'accent sur l'acquisition des hommes qui la font vivre.

Fonctionnant au départ avec deux personnes, à savoir le Président fondateur et sa Secrétaire, l'ONG dut recruter un vaguemestre comme troisième personne. Ce premier recrutement n'a obéi à aucun critère, d'objectivité, en ce qu'il s'est opéré selon le bon vouloir du Président d'alors.

Au fil des ans, avec l'importance des activités, plusieurs autres recrutements se sont effectués dans les mêmes conditions. La plupart des salariés sont choisis parmi les jeunes qui se sont volontairement engagés pour la cause de l'organisation.

³ WEIS Dimitri (2005), *Ressources Humaines 3^{ème} édition*, Éditions d'Organisation, Paris, 805 pages.

A partir de 1996, contrairement à ce qui se pratiquait jusque là, un signal fort fut donné lors du recrutement du Secrétaire Général National (SGN), bouleversant ainsi les vieilles habitudes. Ce faisant, un avis de recrutement fut à cet effet lancé à travers la presse écrite, suivi d'affichages dans des lieux publics. Pour la première fois, un jury est intervenu pour le recrutement d'un agent. Depuis lors, le recrutement du SGN obéit à une procédure objective, dénuée de toute subjectivité.

Par ailleurs, le SGN recruté, chargé du pilotage des activités d'YMCA se voit confier un portefeuille d'activités au titre de missions et objectifs. Pour y parvenir, il faut des hommes avec des profils correspondant à des postes bien précis ; d'où la nécessité de recruter des employés et leur faire établir des contrats de travail.

Tâche délicate, car le recrutement, en tant que tel n'est pas une science exacte : tout recrutement présente des risques. L'enjeu n'est pas de supprimer ce risque, mais de le minimiser. Et pour le minimiser, les méthodes de recherche et d'évaluation doivent être fiables.

Le recrutement lui-même doit tenir compte de la stratégie de l'organisation. Il doit également tenir compte des évolutions susceptibles d'intervenir dans la tenue du poste eu égard aux mutations, socioéconomiques, technologiques etc.

Les mutations socioéconomiques marquées par la mondialisation et la globalisation ont énormément influencé le recrutement, en ce qu'ils mettent les entreprises implicitement en compétition. Celles-ci, pour être à la hauteur des défis sont tenues de soigner leur image, en se dotant de personnel compétent afin d'améliorer leur compétitivité et l'employabilité des agents.

Comme autres facteurs ayant influencé les RH, il y a les mutations technologiques. Pour ce qui est des mutations technologiques, il convient de relever que l'évolution des NTIC a beaucoup bouleversé le monde du travail de nos jours. C'est pourquoi il est conseillé de faire une analyse stratégique du poste en vue de décrire non seulement la procédure de recrutement actuelle, mais également la manière dont l'évolution des technologies, va faire changer au poste à pourvoir.

Enfin le recrutement doit s'inscrire, le cas échéant, dans une démarche de GPEC. En effet, même si la GRH à YMCA-Sénégal ne repose pas sur une démarche de GPEC, force est de

reconnaître que, contrairement aux structures de petite taille et à faible effectif, cette ONG dispose d'un manuel de procédure de recrutement. Malgré cet effort, des observations restent à relever aussi bien dans la forme (les prescriptions contenues dans le manuel de procédure) que dans le fond (l'attitude adoptée à YMCA pendant le recrutement).

Par-delà ces points suscités, le comportement de certains agents, tel que le manque de motivation dans le travail, l'incompétence à accomplir une tâche, le turnover de ces dernières temps, les retards et absences répétés au travail, nous conduit à jeter un regard, dans cette étude, sur les critères qui ont permis leur sélection.

Face aux insuffisances du texte et aux imperfections décrites dans la sélection et comportement de certains employés nous nous proposons dans cette étude exposer l'attitude usitée en matière de recrutement en général, mais spécifiquement dans les ONG d'une part, à présenter l'état de la pratique à YMCA-Sénégal d'autre part, et enfin, apporter des actions correctives en guise de recommandations.

3. Objectifs de l'étude

En nous proposant dans cette étude de faire une analyse critique de la procédure de recrutement d'YMCA-Sénégal, notre objectif général est de montrer qu'une procédure rigoureuse de recrutement des agents est à la base de la performance de toute organisation.

Au titre d'objectifs spécifiques, la présente étude se chargera d'améliorer considérablement la procédure de recrutement d'YMCA-Sénégal. Pour y parvenir, nous allons déceler insuffisances qu'elle comporte afin de formuler des recommandations.

4. Intérêt de l'étude

L'intérêt de la présente étude se situe à plusieurs niveaux :

Pour YMCA, l'étude doit permettre à YMCA de se doter d'un manuel de procédure efficace de recrutement. Au plan pratique, elle permettra à YMCA d'opérer une sélection rigoureuse de ses salariés, en adéquation avec sa vision stratégique et ses objectifs à court, moyen et long terme.

Pour les partenaires d'YMCA, l'étude constituera une contribution pouvant rassurer les partenaires de la disposition d'une RH compétente pour atteindre de manière efficiente et/ou efficace les programmes qu'ils ont financés.

Pour le CESAG, cette étude est la traduction de la notoriété du CESAG en tant qu'établissement préparant des opérationnels capables d'intégrer toutes les structures de gestion.

Aussi, comme dit-on, « le ciel et la terre passeront, mais l'écriture ne sera point anéantie », cette étude permettra d'apporter à la fois quantitativement et qualitativement au répertoire des ouvrages bibliothécaires, une valeur ajoutée dont s'inspireront d'autres lecteurs.

Pour le stagiaire, cette étude est la démonstration pratique de la formation de qualité reçue durant l'année académique. Elle nous permettra de valider ladite année par l'obtention d'un diplôme de DESS en GRH.

5 La méthodologie de recherche

Convient-il de rappeler que l'objet de notre étude est porter un regard critique sur la procédure de recrutement du personnel de l'ONG YMCA-Sénégal.

Pour ce faire, il était question d'identifier et d'analyser le problème à travers une revue documentaire, des entretiens individuels, des enquêtes par questionnaire auprès des employés, d'observations personnelles et d'échantillonnage.

La revue documentaire a consisté à consulter plusieurs ouvrages et documents nous ayant permis de mener à bien cette étude.

Les entretiens individuels ont servi à recueillir, non seulement les avis et suggestions des salariés sur le système de GRH mis en place par YMCA, mais surtout d'être sérieusement éclairé de la rigueur ou de la souplesse dans le recrutement de certains agents.

En ce qui concerne le questionnaire, leur administration au personnel s'inscrit dans un souci de vérifier les points suivants :

- L'existence d'un manuel de procédure de recrutement ;

- Les critères de sélection des agents ;
- Le mode de leur recrutement ;
- L'existence d'une procédure d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés ;
- Etc.

En fonction des réponses obtenues, nous avons déterminé des fréquences afin de mener à bien notre analyse critique.

Les observations personnelles ont permis de détecter quelques souplesses dans le processus de recrutement. En effet nous avons pu relever que certains dossiers de candidature présélectionnés étaient incomplets, et qu'il n'existait pas de grille d'entretien de recrutement.

Concernant l'échantillonnage, il convient de rappeler qu'YMCA compte 36 salariés dont 13 enseignants et 7 agents de maintenance. Dans le cadre de cette étude, le choix de l'échantillonnage a été aléatoire sur le total du personnel enseignant et de maintenance, en raison de leur nombre important et de la ressemblance de leurs activités. Cependant, l'échantillonnage n'a pas concerné le reste des employés, parce que les activités diffèrent d'un individu à un autre.

Au total, nos investigations ont porté sur vingt (20) salariés, soit 55,55% des employés.

6 Délimitation de l'étude

La présente étude ne prend pas en compte tous les aspects ou du moins tous les processus de la GRH. Elle ne vise pas non plus à décrire toutes les difficultés RH que connaît l'ONG YMCA-Sénégal. Elle ne portera que sur l'analyse critique de la procédure de recrutement en vigueur dans cette organisation.

7 Le plan de l'étude

Notre étude portant sur l'analyse critique de la procédure de recrutement d'YMCA, est élaborée en deux parties.

La première partie intitulée la phase conceptuelle de l'étude est consacrée à la revue de littérature. Deux chapitres y ont été développés. D'une part, la définition des concepts clés et

d'autre part, le processus de recrutement. C'est surtout dans ce second chapitre que nous ferons ressortir les variables explicatives dans un processus de recrutement, et essaierons de proposer un standard d'étapes à franchir.

La deuxième partie intitulée la phase opérationnelle de l'étude sera en effet consacrée au cadre pratique de l'étude. Comme la première partie, elle comportera également deux chapitres. Dans un premier point, nous allons consacrer un développement à la présentation du cadre de l'étude et à la description de sa procédure de recrutement. Dans un second point, nous allons jeter un regard analytique sous forme d'interprétation, non seulement sur la procédure de recrutement en vigueur à YMCA-Sénégal, mais surtout sur les réponses recueillies à travers le questionnaire de chaque agent et les entretiens individuels. Au vu de ces analyses nous allons formuler des recommandations.

PREMIERE PARTIE :

LA PHASE CONCEPTUELLE DE L'ETUDE

Chapitre 1 : Définition des concepts clés

Pour une meilleure lisibilité des choses, les concepts à expliciter seront traités par termes bien précis selon qu'ils touchent typiquement au domaine de la GRH et du management, aux outils de recrutement, au climat social, aux mutations et propres à l'environnement des ONG.

1.1: Les concepts ayant trait au domaine spécifique de la GRH et du management

La GRH : la GRH est l'ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre dans une organisation pour identifier, acquérir, intégrer, organiser, développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives nécessaires pour la réalisation des objectifs.

Les objectifs : Ce sont des buts qui ont été opérationnalisés. Ils traduisent les résultats concrets que l'on cherche à obtenir, sur une période de temps donnée, dans le cadre des missions imparties. Ils désignent ainsi des priorités.

Le management : C'est le pilotage global de l'organisation à travers un ensemble de politiques (production de biens ou de services, communication, marketing, ressources humaines, politique de financement, contrôle budgétaire...) cohérentes entre elles et qui convergent dans le sens du projet stratégique et se traduisent dans la culture organisationnelle.

La mission : Elle désigne la finalité d'un service, d'une unité ou encore d'une situation de travail, selon le niveau où il se place, et leur formulation doit répondre à la question : « en quoi le service, l'unité de travail, ou bien le poste, contribuent-ils à l'organisation ? »

Le recrutement : Le recrutement consiste à embaucher la bonne personne dont le profil correspond au profil du poste.

La carrière : La carrière correspond à une succession de postes dans la même organisation ou ailleurs.

L'incompétence : C'est l'incapacité d'un salarié à tenir un poste qui exige des compétences.

La GPEC : C'est une notion de la GRH visant, par anticipation, à réduire les écarts entre les ressources et les besoins d'une entreprise d'un point de vue quantitatif (effectifs) et qualitatif (compétences), afin de permettre l'employabilité des salariés.

La compétitivité : C'est la capacité à faire face à la concurrence.

L'évaluation : C'est l'ensemble des méthodes et des moyens mis en place dans l'entreprise pour apprécier les compétences et les performances des salariés.

Une activité : C'est l'ensemble des tâches effectuées par une personne dans son poste.

Une tâche : C'est un travail déterminé que l'on doit exécuter. C'est une unité élémentaire de l'activité de travail. Elle s'inscrit dans un enchaînement chronologique d'opérations nécessaires à l'exercice de l'activité.

Un portefeuille d'activités : C'est l'ensemble des activités assurées par un individu, un service ou une organisation.

Une stratégie : La stratégie est l'ensemble de moyens ou astuces employés pour atteindre un objectif.

Un contrat de travail : C'est une convention par laquelle une personne appelée salarié fournit une prestation de travail sous la direction d'une autre appelée employeur, moyennant rémunération.

1.2 Les concepts ayant trait aux outils de recrutement

Le poste : Un poste est un ensemble de situations de travail individuelles et localisées, occupé par une personne. Il correspond à une situation de travail réelle, concrète à un

moment donné et à un endroit donné. C'est en quelque sorte une photographie à un moment donnée, dans un endroit donné

La fiche de poste : La fiche de poste permet de décrire le contenu du poste considéré. Il s'agit de rendre concret le contenu des emplois, de manière relativement simple.

La fiche de profil de poste : La fiche de profil de poste correspond à la fiche de poste à laquelle on rajoute d'autres dimensions, souvent appelées facteurs de spécification. Plusieurs éléments peuvent être rajoutés : formation académique, exigence linguistique, expérience professionnelle, personnalité, supervision, responsabilités, relations de travail, conditions de travail, etc.

1.3 Les concepts ayant trait au climat social

Le retard : C'est la situation d'un salarié qui n'est pas ponctuel à son poste.

L'absence : C'est le fait pour le salarié de ne s'être pas rendu au travail sans justification.

Le turnover : C'est l'ensemble des mouvements (départs/arrivées) des salariés d'une organisation.

Il importe d'indiquer que la notion de turnover peut prêter à différentes interprétations selon la nature de l'entité. En ce qui concerne les entreprises, le turnover est facteur de concurrence. Mais tel n'est pas le cas chez les ONG. En effet pour ce qui est de la situation des ONG, les études montrent que leur taille moyenne est autour de onze (11) salariés. A partir de ce moment-là, l'évolution de carrière est presque exclusivement externe. La professionnalisation de l'employé et de l'ONG est liée au turnover. L'individu se professionnalise au fil de ses expériences au sein de plusieurs structures différentes et l'ONG, quant à elle, gagne en professionnalisation grâce aux expériences apportées par ces nouveaux employés. De ce point de vue, le turnover est alors perçu comme un facteur de dynamisme plutôt que de concurrence entre ONG.

1.4 Les concepts ayant trait aux mutations socioéconomiques

La mondialisation : Selon le Larousse, la mondialisation est la tendance des entreprises multinationales à concevoir des stratégies à l'échelle planétaire, conduisant à la mise en place d'un marché mondial unifié.

La globalisation : Elle se traduit par un transfert des activités des centres de décision vers les centres de production, où se fait l'action, pour une meilleure adéquation, en phase avec les lois locales.

1.5: Les concepts propres à l'environnement des ONG

Une activité humanitaire : C'est une activité qui consiste à venir en aide aux personnes en difficultés, ou une activité destinée à faire la bonne cause.

Un volontaire : C'est une personne qui s'engage à accomplir une mission, sans une véritable contrepartie, mais qui perçoit une indemnité à cet effet. Il convient de relever que l'indemnité perçue n'est forcément pas proportionnée à la mission réalisée.

Un bénévole : C'est une personne qui s'engage délibérément à accomplir une mission sans aucune contrepartie.

Chapitre 2 : Le processus de recrutement

Le recrutement consiste à embaucher la personne dont le profil correspond au profil du poste à pourvoir. Il constitue à la fois la première étape par laquelle le salarié prend contact avec l'entreprise ou l'organisation et le premier stade de l'ensemble du processus de la GRH.

La procédure de recrutement est en effet, une chaîne de multiples opérations cohérentes allant de l'expression de la demande à l'intégration du salarié dans l'organisation. Cette intégration traduit l'aboutissement de la procédure de recrutement ; laquelle se déroule suivant plusieurs phases ou étapes ci-dessous détaillées.

2.1 La conception

C'est à ce niveau qu'il appartient aux organisations de définir les besoins en recrutement.

Dans le cadre de notre étude, pour rester en rapport avec le thème, nous avons beaucoup mis l'accent sur la procédure adoptée dans les ONG eu égard au caractère spécifique de leurs activités. Car, même si les pratiques tentent à s'universaliser, nous ne devons pas perdre de vue que chaque organisation, selon ses activités, sa taille et son fonctionnement adopte une politique RH atypique.

Ceci étant, avant de définir le besoin en recrutement, il convient d'identifier les acteurs et de définir clairement leur rôle, et les valeurs sur lesquelles s'adosse le système de recrutement.

2.1.1 Identification des acteurs et définition des valeurs du système de recrutement.

Pour le recrutement, il s'agit de répondre à la question : « Qui fait quoi ? ». Répondre de façon précise à l'ensemble des questions qui en résulteront permet de répartir clairement les rôles entre le siège et le terrain dans le cas des ONG.

En effet, avant même de s'interroger sur la méthode elle-même, ses préalables, ses caractéristiques et contenu, il faut déterminer qui doit mener l'action. Le recrutement étant

une chaîne de multiples opérations dont aucune ne doit être omise ou négligée, il est nécessaire d'établir au préalable, un planning consistant à définir les acteurs et les missions qui leur seront confiées pendant le processus de recrutement (Voir tableau des activités en annexe 2).

En outre, la définition des valeurs sur lesquelles repose le système de recrutement est nécessaire. En effet le recrutement est une activité cruciale pour toute organisation. Elle renvoie directement à la notion de choix : l'organisation va, après l'étude de multiples candidatures, faire le choix de ses collaborateurs, c'est-à-dire retenir certaines candidatures et en éliminer d'autres. La façon dont sera prise cette décision, et les fondements sur lesquels elle reposera soulèvent des questions d'éthique. Il est donc conseillé de formaliser les valeurs qui constitueront la toile de fond des décisions de recrutement telles que :

- La transparence (avec ses limites : peut-on tout dire, au risque de blesser cruellement quelqu'un ?).
- Priorité à la compétence ;
- Priorité à l'engagement humanitaire, ou de non concurrence dans le cas des entreprises,
- Respect de la vie privée (exclue du champ d'investigation) ;
- Respect de la personne (exemple : pas d'utilisation de techniques de déstabilisation) ;
- Équité (dans le cas de la promotion interne : donner ses chances à tous, même si on a déjà repéré quelqu'un qui convient bien au poste).

Une fois ces conditions réunies, nous allons procéder à la définition proprement dite du besoin.

2.1.2 Définition du besoin de recrutement

❖ L'expression et l'analyse de la demande

La demande de recrutement émane, en règle générale, du responsable hiérarchique directement concerné. Cela se justifie du fait que personne ne connaît mieux le poste que le supérieur hiérarchique : son équipe, son service, son propre rôle dans cet ensemble, les

points forts et les lacunes à combler, ce qui doit être préservé ou changé par rapport à la situation.

En outre, la demande fait l'objet d'un examen hiérarchique. Le chef hiérarchique transmet la demande au service RH.

Avant de lancer les opérations de recrutement, le service des RH vérifie l'opportunité de la demande. Le diagnostic d'opportunité permet de vérifier que toutes les solutions d'amélioration de la productivité et de réorganisation du service, voire d'externalisation, ont été analysées avant de recourir à l'augmentation ou au maintien des effectifs. Les solutions alternatives (travail temporaire, stagiaire, contrats à durée déterminée, personnel mis à disposition par une entreprise extérieure, sous-traitance, etc.) sont également étudiées.

Toutes les possibilités de modification de l'organisation du travail et de la répartition des tâches sont étudiées avant de préciser à quel emploi sera affecté le nouveau recruté.

La décision précise la nature du contrat envisagé (Contrat à durée déterminée : CDD ou non) et les horaires (temps plein ou non).

L'origine de la demande peut être un remplacement du fait d'un départ, d'une mutation ou d'un besoin supplémentaire.

Si le besoin de recrutement résulte d'un départ en retraite ou d'un licenciement, l'employeur devra se poser les questions suivantes :

- Le remplacement est-il nécessaire ? Si oui, les fonctions seront-elles les mêmes ?
- Faut-il repenser le poste et éventuellement, les postes environnants ?

Si le besoin de recrutement fait suite à une démission, il s'agira d'analyser les causes de la démission :

- L'adéquation entre le poste présenté au candidat et la réalité du travail quotidien (cette question est particulièrement importante en cas de démission d'un candidat en cours de période d'essai) ;
- Les conditions de travail et la rémunération ;
- Les conditions d'intégration du salarié ou un éventuel changement environnemental

- Une éventuelle résistance au changement (du salarié lui-même ou de son environnement)
- Un éventuel conflit avec une personne en particulier (on cherchera alors à comprendre en profondeur les raisons de ce conflit).

Si le besoin de recrutement résulte d'une augmentation de la charge de travail, le dirigeant devra procéder à une étude d'organisation, plus ou moins poussée, où il lui faudra démêler les facteurs conjoncturels des facteurs structurels, les facteurs matériels et fonctionnels des facteurs humains. Il s'agira ainsi de comprendre l'origine de cette augmentation de charge, chaque option amenant des questions différentes.

- Augmentation du volume de travail : le dirigeant doit s'interroger sur les causes de cette augmentation. Est-ce structurel ou conjoncturel – et, en ce cas, pour quelle durée ? Peut-on y faire face par un autre moyen, par une autre répartition des tâches ?
- Dysfonctionnement de l'organisation : sur ce point précis, il conviendra de déterminer l'origine réelle des dysfonctionnements : réorganisation/fusion ? Moyens insuffisants ou inadaptés ? Circuit d'information obsolète (c'est généralement le cas lors de l'implantation de nouveaux systèmes d'information qui se veulent plus performants mais qui sont calqués sur l'ancienne organisation) ? Défaillance d'un service ou d'une personne ? Mécontentement entre services ? Manque de compétences en interne ? Démotivation du personnel ou absences répétées ?

Pour des recrutements propres au domaine des ONG, il convient de s'interroger s'il est possible de modifier la fonction d'un salarié/volontaire en poste pour pallier ce besoin, ou si le financement du poste est prévu par le programme. A ces préoccupations, la qualification précise du besoin de recrutement ne doit pas être négligée. Elle porte essentiellement sur :

- Les activités et les responsabilités attachées à ce poste ;
- La charge de travail liée à ce poste (à court et moyen terme) ;
- Le degré d'autonomie de la personne recrutée ;
- Ses liens hiérarchiques et fonctionnels avec le reste de l'équipe/ organisation ;
- La durée prévisionnelle de ce poste ;
- Le statut de ce poste ;

L'analyse de la demande de recrutement s'achève par la décision, négative ou positive, de pourvoir le poste. Si le recrutement est décidé, il faut alors déterminer la nature du contrat (Contrat à Durée Indéterminée ou non) et la durée du travail (temps plein ou non) et disposer d'une définition des fonctions et des postes.

❖ **La fiche de poste / profil de poste**

Il ne peut y avoir de recrutement sans définition du poste. S'il n'existe pas de descriptif adéquat ou actualisé, il est nécessaire de l'établir ou de le réviser à l'occasion du recrutement. La description du poste présente tous ses aspects importants afin, notamment, de permettre le déroulement des opérations de recrutement. Le succès ou l'échec d'un recrutement dépend de la qualité de la description du poste. La fiche de poste présente ainsi les caractéristiques suivantes :

- La fiche de poste est un outil de communication qui permet un dialogue personnalisé entre un supérieur hiérarchique et son collaborateur :
 - Le responsable hiérarchique indique ce qu'il attend du poste ;
 - Le titulaire expose comment il comprend le poste.
- La fiche de poste est un outil de clarification qui décrit les éléments fondamentaux d'une situation professionnelle tels que :
 - Intitulé du poste et lieu de travail ;
 - Durée du contrat ;
 - La date à laquelle il doit être pourvu ;
 - Contexte du poste ;
 - Présentation de l'entreprise ou de l'association ;
 - Historique du programme/présentation du service et présentation de l'équipe ;
 - Informations sur le pays, précisions sur les conditions et règles de vie
 - Préciser s'il s'agit d'une création ou d'un remplacement de poste ;
 - Préciser le rattachement hiérarchique du poste (position dans l'organigramme) mais également tous les autres postes avec lesquels il est en interaction ;
 - Activités du poste (en précisant bien qu'il ne s'agit pas d'une liste exhaustive !).

- Responsabilités du poste ;
- Les contraintes du poste ;
- La classification du poste (grade, catégorie professionnelle, avantage et rémunération).
- Les horaires de travail ;
- Le statut du poste ;
- Les critères d'appréciation des candidatures : formation, compétences, capacités, qualités personnelles. Il est important de hiérarchiser les critères en distinguant les critères impératifs (et donc exclusifs), des critères optionnels.
- La fiche de poste est un cadre de référence commun à partir duquel sont formalisés :
 - La définition d'objectifs professionnels ;
 - Le bilan d'activité.

Un autre document permet d'enrichir la fiche de poste de rubriques concernant les qualités, les compétences ou les aptitudes attendues d'un salarié sur ce poste. Il s'agit de la fiche de profil de poste.

Dans le cadre du recrutement, la définition de la fiche de profil de poste comprend généralement trois parties :

Tout d'abord, elle décrit les missions confiées, c'est-à-dire les objectifs et les buts du poste, le niveau hiérarchique et l'évaluation du poste, ainsi que les tâches à réaliser.

Ensuite, elle énumère les connaissances et les compétences nécessaires à ce niveau hiérarchique dans l'entreprise, ainsi que celles propres au poste.

Enfin, elle énonce le niveau et le type de diplômes souhaités, l'expérience professionnelle nécessaire, les qualités humaines et comportementales requises, les compétences spécifiques exigées et le potentiel que doit posséder le candidat.

Ainsi, avant d'employer une personne, il faut donc connaître parfaitement le travail et le degré de responsabilité qui vont lui être confiés.

2.1.3 L'établissement d'un prévisionnel de recrutement

Les besoins de recrutement des différents programmes et services doivent être consolidés au niveau du service RH afin d'établir un prévisionnel annuel de recrutement (nombre et types de postes à pourvoir au sein de l'organisation). Ce prévisionnel doit être élaboré en tenant compte :

- Du plan stratégique de l'organisation (et de ses éventuelles évolutions) ;
- De la stratégie RH (et de ses éventuelles évolutions) ;
- De la réorientation éventuelle de certains projets ;
- Des financements effectivement disponibles etc.

Pour les structures d'une grande dimension, ce prévisionnel s'accompagne d'un planning de recrutement spécifiant les dates auxquelles les différents postes doivent être pourvus, ainsi que les dates de lancement des différentes procédures de recrutement.

Il convient de noter qu'il est conseillé d'actualiser le prévisionnel de recrutement sur une base périodique. Ceci concourt à planifier les formations et les sessions d'intégration en vue d'une meilleure organisation du processus.

2.2 Organisation du recrutement

Il convient d'opérer un choix sur le type de recrutement, selon qu'il s'agit d'un recrutement interne ou d'un recrutement externe.

2.2.1 Le recrutement interne

La recherche débute par la prospection interne (afin de donner des perspectives d'évolution au personnel) à condition que la personne ait les compétences requises par le poste. Diffuser l'offre d'emploi au sein de l'organisation peut susciter des candidatures surprises.

Ainsi, selon J.M PERETTI (2005 : 78), la prospection interne repose sur :

- « -l'existence d'un système d'information fiable sur les postes à pourvoir, comprenant plusieurs moyens de communication (affichage, notes de service, journaux d'entreprise) utilisés ensemble ou séparément ;
- l'exploitation directe des fichiers existants : tri à partir des informations disponibles et des critères de sélection, des agents susceptibles d'occuper le poste permet de réaliser un appel d'offre restreint ;
- l'existence d'un plan de carrière : pour chaque vacance, les agents appelés dans le cadre de leur plan de carrière à occuper le poste et remplissant les conditions pour le remplir sont sollicités ».

Le recrutement interne présente en outre des avantages et des inconvénients.

Au titre d'avantages, le recrutement interne :

- Réduit les coûts ;
- Motive les agents, en ce qu'il augmente la sécurité de l'emploi et favorise la fidélité à l'entreprise (réduit les départs : faible rotation externe du personnel) ;
- Il incite les travailleurs en poste à mieux travailler pour obtenir une promotion ou une reconnaissance ;
- assure la rentabilité de l'investissement fait dans l'individu et favorise l'esprit de compétitivité ;
- Évite un recrutement externe malheureux (inefficacité du nouvel agent à très court terme).

Comme inconvénients, le recrutement interne :

- Favorise l'absence de créativité ainsi que le manque d'innovation continue ;
- Favorise la jalousie envers les personnes promues et détériore le climat social ;
- favorise la routine.

Le recrutement interne ne soustrait pas le salarié de l'entreprise des différentes étapes de la procédure, y compris parfois les mêmes tests auxquels sont soumis les externes. De toute façon, l'entreprise ne peut recourir à la promotion interne que lorsqu'elle lui permet de

répondre qualitativement à ses besoins, dans le cas contraire, elle procède à un recrutement externe.

2.2.2 Le recrutement externe

Recruter en externe consiste à rechercher le titulaire du poste à pourvoir en dehors du personnel de l'organisation. Comme le recrutement interne, celui-ci présente également des avantages et des inconvénients.

Les avantages du recrutement externe :

- Il favorise l'apport d'idées nouvelles ;
- Il permet l'introduction de nouvelles méthodes de travail ;
- Il renforce la diversité des compétences ;
- Il encourage la recherche de la performance par la compétitivité.

Les inconvénients du recrutement externe :

- Il augmente des dépenses de recrutement et augmente les charges sociales ;
- Il décourage les employés en poste car il constitue un frein à leur carrière et peut favoriser la formation de clans à l'intérieur de l'entreprise ;
- Il favorise le départ de certains agents compétents : baisse de l'envie de travailler ;
- Il présente des risques : inefficacité du nouvel agent ;
- Il détériore le climat social au sein de l'organisation

Plusieurs techniques sont utilisées par les organisations pour réceptionner les candidatures externes. Ces techniques peuvent être, dans le cadre de notre étude envisagées sous deux angles, à savoir les canaux de recrutement externe et les systèmes d'externalisation du recrutement, qu'il convient à présent d'étudier.

❖ Les canaux de recrutement externe

• La candidature spontanée

Le recrutement externe débute par une revue des candidatures spontanées. Les entreprises, surtout celles bénéficiant d'une notoriété importante, reçoivent régulièrement des candidatures spontanées. Il s'agit alors pour le candidat de faire connaître, par sa propre initiative, son profil et sa disponibilité. La plupart des entreprises conservent ces Curriculum Vitae (CV) dans une banque de CV, et les étudient quand un besoin est identifié.

• L'annonce dans la presse

Elle consiste à diffuser au public, les offres d'emploi disponibles de l'organisation.

Pour l'annonce, il est préférable de construire une version synthétisée du profil de poste.

L'offre d'emploi doit comprendre à minima les informations suivantes :

- Faire une accroche, c'est-à-dire une phrase « slogan » qui suscitera l'intérêt du lecteur.
- Les coordonnées de l'organisation ;
- L'intitulé du poste et le lieu de travail ;
- Durée du contrat ;
- La date à laquelle le poste doit être pourvu ;

Pour les expatriés :

- quelques lignes sur le pays et le programme ;
- Les objectifs généraux du poste et les tâches à accomplir ;
- Type de statut/salaire ou indemnités/avantages ;
- Le profil du candidat : compétences techniques, formation, valeurs, etc.
- Marche à suivre pour postuler avec éventuellement une date butoir de réception des candidatures.

L'annonce doit être exempte de toute discrimination liée à la race, à la religion ou au sexe. Aussi, il ne faut pas oublier de faire apparaître la mention H/F, pour Homme ou Femme. De

même à chaque fois que c'est possible, il convient d'accorder les termes au féminin en ajoutant des "e" entre parenthèses.

La démocratisation des NTIC a contribué à transformer la manière dont les entreprises communiquent une offre d'emploi. Le recrutement est un aspect essentiel de la politique de communication de l'entreprise avec l'utilisation de plus en plus en plus fréquente des techniques et méthodes issues du marketing. Les quotidiens, les hebdomadaires ou mensuels spécialisés possèdent tous des rubriques « offres d'emplois ». Ce vecteur de communication a pendant longtemps constitué la principale méthode de recrutement, permettant aux entreprises de cibler les candidats les plus intéressants a priori, en contribuant ainsi à la notoriété de l'entreprise.

Cependant, avec la crise de ces dernières décennies et la rareté des compétences, d'autres méthodes de sélection de candidatures ont vu le jour dont la cooptation.

- **La cooptation ou le rôle du réseau**

Les relations interpersonnelles facilitent la recherche de candidats. Les réseaux des grandes écoles (par le biais de l'annuaire d'anciens élèves), de connaissances, jouent un rôle très important au cours de la procédure de recrutement.

La cooptation signifie que le CV d'une personne va être reçu parce que cette personne connaît (de manière plus ou moins directe) un salarié de l'entreprise. La cooptation n'est pas synonyme de ce qui est appelé communément « le piston ». Cette méthode ne permet en effet que de recueillir plus de candidatures, mais n'exonèrent par les candidats retenus de passer des entretiens et/ou tests de sélection.

D'autres procédés sont utilisés tels que, l'information auprès des autres organisations humanitaires, le bouche à oreille via le personnel national et d'autres personnes avec lesquelles l'organisation entretient des relations de confiance, comme les universités, ambassades, etc.

- **L'e-recrutement**

L'entreprise ou l'organisation qui dispose d'un site Internet peut proposer sur ce dernier un espace emploi pour permettre aux internautes, d'une part, de s'informer sur les métiers de l'entreprise et sur sa politique de ressources humaines, d'autre part, de consulter ses offres d'emploi classées par type de métier, par expérience ou par zone géographique et enfin, de répondre à ses offres d'emploi soit par l'envoi de leur CV par e-mail, soit en complétant un questionnaire disponible en ligne.

- **Les forums**

Cette démarche permet de réunir, sur un même lieu, des entreprises offrant des emplois, et des candidats. Il s'agit alors pour l'entreprise de rencontrer et de présélectionner rapidement des candidats et de recueillir de nombreux CV. Les rencontres sur ces forums ne constituent alors qu'une première approche des deux parties, qui se poursuit (ou non), par d'autres entretiens.

- **Les regroupements à grande échelle**

Des entreprises, qui ont besoin de recruter massivement, organisent par exemple des manifestations (Exemple de réunions au stade de France pour la Société Générale, ...), pour recueillir le maximum de candidatures en peu de temps, et ainsi sélectionner les meilleurs candidats.

2.2.3 L'externalisation du recrutement

- ❖ **Les cabinets de recrutement**

Les cabinets de recrutement sont des entreprises qui, une fois requises, se chargent de la diffusion de l'annonce et de la présélection des candidats au profit de leurs clients que sont les entreprises et les organisations.

❖ Les chasseurs de tête

Il s'agit d'un conseil en recrutement qui approche directement un candidat. Ils représentent une catégorie spécifique de cabinets de recrutement. Leur mission est d'identifier quelles seraient les personnes les plus intéressantes pour un poste à responsabilités, et de les contacter.

L'enjeu est de ne pas mettre en difficulté le salarié ciblé à l'intérieur de sa propre entreprise, et de préserver le secret du recrutement de la société cliente, qui ne veut souvent pas communiquer sur la vacance d'un poste stratégique. La discrétion est donc de mise, puisque beaucoup de « chasses » s'opèrent entre entreprises concurrentes et donnent lieu à du débauchage.

Après avoir validé et organisé le recrutement, il convient de passer à la phase de sa mise en œuvre.

2.3 La mise en œuvre du recrutement

Mettre en œuvre le recrutement consiste à procéder à la sélection des candidats. Plusieurs outils sont utilisés systématiquement commençant du tri jusqu'à l'intégration du candidat. Dans le cas des ONG, il est parfois indispensable d'adapter les outils types construits par le siège afin de tenir compte des spécificités du programme, du cadre légal et de la culture locale.

2.3.1 Le tri des candidatures

L'étude du CV et de la lettre de motivation constitue la première étape du tri des candidatures. C'est au cours de cette étape que plusieurs éliminations de candidatures sont faites. Les critères de sélection varient en fonction de la nature du poste et de l'organisation.

Le plus souvent les candidatures sont hiérarchisées à partir des critères qui peuvent s'avérer plus subjectifs tels que, le contenu de la lettre de motivation, du cv, de la présentation des documents exigés dans l'annonce.

Une fois la sélection terminée, il convient de convoquer les potentiels employés pour leur faire subir l'épreuve d'entretien.

2.3.2 Les entretiens

❖ Les objectifs de l'entretien

L'entretien de recrutement est l'un des outils de sélection des candidats. Il constitue une étape clé dans la procédure. C'est le premier moment où le candidat rencontre une personne liée (de manière plus ou moins directe) à l'entreprise.

L'entretien de sélection est une étape fondamentale dans le processus pour le recruteur, mais aussi pour le candidat. C'est la première prise de contact d'un candidat avec l'organisation. L'image qu'il emportera de l'organisation sera celle de l'entretien. L'image de marque et l'envie de collaboration du candidat seront fonction de la manière dont il aura été accueilli et traité. Ponctualité, courtoisie de l'accueil et du ton adopté durant l'entretien, mais également durée de l'entretien sont des éléments qui contribueront à mettre le candidat à l'aise et à diffuser une image positive de l'organisation.

❖ Le déroulement de l'entretien

Un entretien de recrutement dure d'une demi-heure à une heure et demie, et peut être comparé à un jeu d'acteurs où deux individus vont chercher à s'évaluer et à se séduire. Le rapport de force est évidemment du côté du recruteur, tout en laissant l'opportunité au candidat de démontrer sa présence et son assurance.

En outre, l'entretien ne doit pas se résumer à un tête-à-tête improvisé entre le candidat et une ou plusieurs personnes. Pour être efficace, cet entretien doit être préparé, autant du côté du recruteur que du recruté.

Ainsi, selon Dimitri WEISS (2005 : 67), chaque entretien recouvre une ou plusieurs orientations parmi les suivantes :

- Recueil ou échange d'information en rapport avec le poste : à partir du cv, le recruteur cherche à obtenir des informations complémentaires sur le parcours, l'expérience, les préférences du candidat ; celui-ci reçoit, quant à lui des éclaircissements sur la société, le poste à pourvoir et son environnement ;
- Approche générale de la personnalité : le candidat est invité à s'exprimer librement autour de son vécu d'expérience, de ses motivations, de sa façon de réagir face à des événements, illustrant ainsi sa manière d'appréhender certaines situations de travail ;
- Analyse des comportements : des questions plus directives amènent le candidat à décrire ses réactions, à partir d'expériences évoquées : il s'agit là de tester par exemple sa capacité de recul, son adaptabilité, son aptitude à résoudre des conflits, sa capacité d'initiative, sa résistance au stress, etc.
- Approfondissement de la personnalité : il s'agit d'entretiens conduits par les psychologues visant à tester le dynamisme, la capacité de réflexion, le sens de négociation, la finesse du jugement, l'aptitude à travailler en équipe, etc....
- Vérification des compétences techniques : il s'agit de vérifier chez le candidat, le niveau de savoir et de savoir-faire sur des questions à traiter dans le poste à pourvoir.

❖ Les formes d'entretien

L'entretien peut être :

- **Directif** : le Responsable Recrutement prépare une série de questions à poser au candidat. Cette méthode facilite la comparaison entre les candidats mais elle est souvent vécue comme un interrogatoire policier.
- **Semi-directif** : une latitude est donnée au candidat pour s'exprimer sur des sujets précis, déterminés à l'avance, portant sur l'expérience passée, la formation, etc. C'est la

forme la plus utilisée car elle permet au candidat de mettre en valeur ses aptitudes pour le poste et ses motivations

- **Libre** : le candidat est invité à s'exprimer en toute liberté sur les sujets qui lui paraissent utiles. La personne interrogée s'exprime librement sur des questions dont le champ est assez large. Elle peut aborder des sujets que l'évaluateur n'a pas prévus. Celui-ci n'intervient que pour faciliter l'expression de la personne interrogée ou pour l'amener à approfondir certaines questions.

Il convient de relever que, quelle que soit la méthode utilisée, les entretiens comportent une part de subjectivité de sorte qu'il apparaît nécessaire, pour certains postes de faire recours aux tests.

2.3.3 Les tests

Le test constitue un outil pour vérifier et compléter les informations recueillies au travers du CV et de l'entretien. Les tests seront préparés à l'avance et prêts à l'usage, élaborés selon le profil recherché.

PERETTI Jean-Marie (2002-2003 :99-100), range les tests en trois catégories :

✓ Les tests d'aptitudes.

Ils sont destinés à une tâche donnée. Ils donnent lieu à des mesures précises, et ont en général une bonne valeur prédictive concernant l'efficacité requise dans l'activité considérée. Ils prennent en compte les tests d'intelligence et de connaissances.

✓ Les tests de personnalité.

Ils visent les questionnaires ou inventaires de tempérament constitués de questions fermées. Ils portent généralement sur la graphologie. Leur interprétation, très délicate, doit être confiée à des psychologues ayant acquis une formation clinique approfondie. Entrent également dans cette catégorie de tests de la personnalité, les tests de groupe qui mettent aux prises des candidats autour d'un thème à partir duquel le recruteur découvre une partie de leur comportement, de leur personnalité.

L'utilisation des tests de personnalité suscite des questions portant sur :

- Leur validité ;
- Leur caractère statique ;
- Leur fondement scientifique parfois limité (graphologie, morphopsychologie, astrologie) ;
- Leur capacité prédictive.

✓ **Les tests de situation.**

Ils visent à intégrer les éléments de la tâche et ceux de la personnalité. Ils tentent de mettre le candidat dans une situation plus proche de sa future situation professionnelle. Appelés « centres d'évaluation » ou « bilans comportementaux », pratiqués dans les « assessment centers », ils ont une valeur prédictive forte.

Pour ce qui est du cas des ONG, les tests sont des outils particulièrement importants pour l'évaluation des compétences et connaissances du personnel national.

Les tests techniques permettent, dans le cas de postes techniques, de vérifier la compétence du candidat. Ils sont complémentaires de l'entretien mais ne doivent pas constituer le seul critère de choix.

A la suite des entretiens ou des tests, une décision finale doit pouvoir être prise

2.3.4 La décision d'embauche et communication

❖ La décision d'embauche

La décision d'embauche est prise par le chef d'entreprise, en accord avec le responsable hiérarchique du nouveau recruté, en fonction des documents fournis par le candidat, des résultats constatés aux entretiens et aux tests. Elle doit intervenir en adhésion avec le responsable hiérarchique direct.

Si des divergences subsistent, il est préférable d'aller au fond des choses, quitte à mettre en place une étape supplémentaire (nouvel entretien à deux, ou avec une tierce personne) pour valider les points d'hésitation.

De toute façon, la décision prise mérite d'être communiquée.

❖ **La communication de la décision**

Le résultat du test de recrutement est notifié à chaque candidat. La décision de recrutement est communiquée au candidat retenu. Les moyens de communication (lettre, internet, coup de téléphone) varient selon la pratique du recruteur et parfois selon le profil des postulants.

Une fois la décision finale d'embauche prise et communiquée au candidat sélectionné, l'on soumet la nouvelle recrue à une visite médicale d'aptitude avant de procéder à la signature du contrat et à l'accomplissement d'autres formalités administratives.

2.3.5 La visite médicale d'aptitude

Parallèlement à l'entretien d'embauche, le candidat sélectionné est invité à passer une visite médicale en lien avec le métier choisi.

Le dossier médical constitue un autre aspect du processus. En effet avant la signature du contrat, il est nécessaire de passer cette étape, car d'une part l'état de santé peut être un élément décisif quant au recrutement définitif et d'autre part, la préexistence d'une maladie peut dans des cas entraîner certaines exclusions du régime d'assurance médicale.

C'est à la suite de cette étape que l'on fait signer au candidat retenu son contrat de travail.

2.3.6 La signature du contrat de travail et formalités administratives

Une convention retraçant les droits et obligations des parties (employé et employeur) est matérialisée. Cet accord qualifié de contrat de travail détermine de façon claire, le statut, le salaire et les horaires de la nouvelle recrue.

Le dossier complet de l'embauché est ensuite transmis au service administratif (service administration du personnel au cas échéant) pour l'accomplissement des formalités d'usage.

2.3.7 L'accueil et intégration du salarié

Un recrutement peut être qualifié de réussi quand la personne embauchée est pleinement intégrée dans l'entreprise. Cette étape est la concrétisation du processus du recrutement. La phase d'intégration commence le premier jour du contrat et couvre toute la durée de la période d'essai.

Cette étape finale du processus de recrutement peut jouer un rôle capital dans l'aboutissement des efforts déployés afin de pourvoir un poste, ainsi que sur toute l'évolution de la carrière de l'intéressé.

Voilà pourquoi il est nécessaire de mettre en place certaines pratiques telles que :

- Prévoir la signature du contrat dès l'arrivée du nouvel embauché si ce n'est pas déjà fait ;
- Prévoir son installation sur le plan matériel avant son arrivée (bureau, matériel de travail, etc.) ;
- Annoncer cette arrivée à l'équipe ;
- Le jour de l'arrivée, prévoir une visite des locaux et une présentation à l'équipe, aux collaborateurs directs et aux principaux responsables ;
- Donner des informations sur l'association et son fonctionnement (en individuel ou dans le cadre d'une session d'intégration collective) ;
- Organiser si possible un tuitage avec le prédécesseur ou désigner un interlocuteur qui saura l'orienter et répondre à ses questions ;
- Définir un plan de réunions de travail pour lui permettre d'intégrer le poste ;
- Prévoir au bout de quelques jours un temps de travail afin de faire un premier bilan ;
- Prévoir un livret d'intégration ou de séminaire dans la mesure du possible.

L'intégration est une phase très déterminante dans le processus de recrutement. Sa réussite peut constituer une source de motivation et partant, un frein au débauchage du salarié par le

concurrent. Elle est également une pratique fortement liée au contexte économique et aux segments du marché du travail considéré.

La fin de la période d'essai marque la fin du processus de recrutement. C'est à cet instant précis qu'on décide du sort à réserver à la nouvelle recrue, s'il doit être confirmé ou remercié après son évaluation.

2.4 Le contrôle du recrutement

2.4.1 L'entretien d'appréciation

Il est procédé à la fin de la période de l'essai, à l'évaluation de la nouvelle recrue pour décider de l'opportunité de la validation de son recrutement. À la suite de cette évaluation, l'une des décisions suivantes mérite d'être prise :

- Si l'évaluation est concluante, le contrat est en ce cas confirmé, et le salarié reste dans l'entreprise et prend véritablement position de son poste.
- Si l'évaluation se solde par un échec, il doit être décidé soit, du renouvellement de la période d'essai, soit de la rupture du contrat de travail.

Quel que soit le résultat de l'entretien d'appréciation, il est souhaitable d'évaluer le système de recrutement mis en place.

2.4.2 L'évaluation du système de recrutement

Évaluer le système de recrutement consiste à faire remonter la chaîne de la procédure pour détecter les éventuelles erreurs qui ont pu survenir à un moment donné du processus du recrutement, eu égard à l'écart constaté entre les compétences de la nouvelle recrue et le profil du poste.

Face à cette situation, Dimitri WEISS (2005 :75) déclare qu'un diagnostic suppose qu'une attention particulière soit portée à chacune des phases suivantes :

➤ La définition des besoins et la description du poste.

Celle-ci reflète-t-elle bien la réalité du terrain ? Une analyse trop sommaire des fonctions à exercer peut conduire à mettre en avant une dimension valorisante du poste, tout en mettant, par exemple, de tâches administratives jugées secondaires, mais prenant la moitié du temps et générant de sérieux dysfonctionnements, si elles ne sont pas accomplies à temps.

➤ La détermination de la cible visée.

Est-il pertinent de rechercher un candidat ayant un tel niveau d'âge et un tel type d'expérience ? Il peut se produire que pour des raisons budgétaires, on soit amené à rechercher un jeune cadre ayant moins d'années d'expérience professionnelle que ce que requiert l'expertise du poste.

➤ L'élaboration du profil comportemental souhaité

A-t-on su intégrer des exigences liées non simplement aux fonctions à exercer, mais aussi à l'environnement de travail ? Outre les qualités requises pour le poste, d'autres éléments sont à considérer tels que, le fonctionnement de l'équipe de travail, les interactions avec certains acteurs, etc.

➤ La recherche de candidatures.

Est-ce que celle-ci a été bien orientée ? Il peut s'avérer qu'on aurait eu avantage à élargir le champ de recherche des candidats, à établir des contacts avec un réseau pour trouver des profils plus opérationnels.

➤ Les moyens de sélection utilisés.

Est-ce que les méthodes employés (tri de cv, entretiens, tests, etc.) étaient bien adaptées au type de recrutement ? Les tests retenus font souvent référence à des dimensions comportementales de caractère général, sans prise en compte suffisante des spécificités du poste.

➤ Le choix final du candidat

Avait-on vraiment des profils souhaités ? En finale qui a été le vrai décideur ? Il arrive que la décision soit imposée par le responsable hiérarchique N+2. Cette situation peut compliquer l'insertion de la jeune recrue, surtout si la préférence du hiérarchique direct se portait sur un autre profil.

➤ L'intégration du candidat et son suivi

Le manager et les autres membres de l'équipe ont-ils contribué à faciliter l'intégration du nouveau venu dans de bonnes conditions ? Est-ce qu'un autre salarié brigait le poste à pourvoir ? Il est connu que des personnes recrutées se trouvent mises en difficulté peu de temps après leur prise de poste, en raison de facteurs liés à leur environnement de travail.

Le recrutement d'un salarié est un ensemble d'opérations. Chaque opération prise isolément est apparemment simple, mais aucune ne doit être omise ou négligée, de telle sorte que si un seul maillon fait défaut, c'est l'ensemble du processus qui est compromis.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE :

LA PHASE OPERATIONNELLE DE L'ETUDE

Chapitre 3 : Présentation du cadre de l'étude et la description de sa procédure de recrutement

3.1 Présentation du cadre de l'étude

3.1.1 Historique

L'introduction d'YMCA au Sénégal remonte à l'époque où Monsieur Robert SAGNA était Secrétaire d'État chargé de la Promotion Humaine. Au cours d'un voyage aux États-Unis pour chercher des fonds pour la construction d'un Centre de Formation Professionnelle de Jeunes (CFPJ), il séjourna dans un hôtel d'YMCA USA.

Suite à un échange avec des membres d'YMCA-USA qui trouvèrent justifié l'objet de sa visite, SAGNA obtint un accord de cofinancement et de Co-administration d'un CFPJ avec comme clause, la création par YMCA-USA de la même organisation au Sénégal. Monsieur SAGNA accueillit favorablement cette proposition.

La conclusion de l'accord entre YMCA USA et le Gouvernement a abouti à la création du CFPJ de Colobane. Monsieur. SAGNA s'appuya alors sur l'Assistante Directrice du Centre, Mme Lilian BEER et sur une autre employée pour sensibiliser et provoquer une assemblée générale constitutive de l'organisation. Ainsi le 21 novembre 1982 YMCA-Sénégal a vu le jour au Cap des Biches.

Ayant obtenu son récépissé de déclaration d'association le 10 juin 1983, sous le numéro 4027/MINT/DAGAT, YMCA Sénégal sera reconnue comme ONG, le 1^{er} juin 1984. Elle sera enregistrée sous le numéro : 001873/MFEF/DDC suite à la régularisation de l'agrément d'ONG le 17 mars 1997.

Nom de l'organisation

Conseil National des Unions Chrétiennes de Jeunes Gens du Sénégal (UCJG-S)

National Council of Young Men's Christian Association (YMCA-S)

Le crédo "Afin que tous soient un" Jean : 17 ; 21

La devise d'YMCA

Éduquer – Former – Servir

3.1.2 Mission

La principale mission d'YMCA est d'améliorer les conditions de vie des populations à travers des programmes qui développent le Corps, l'Esprit et l'Âme de chacun sans distinction de race, de religion, de sexe, d'âge et de condition sociale.

3.1.3 Implantation d' YMCA sur le territoire national

L'YMCA-Sénégal est un mouvement de jeunes, apolitique et à but non lucratif. Il est basé dans cinq (5) régions du Sénégal à savoir :

- Dakar
- Thiès –
- Kaolack
- Saint Louis
- Ziguinchor.

3.1.4 Les objectifs

Les objectifs d'YMCA visent à :

- S'impliquer avec les populations dans la réalisation de projet et la prise en charge de leur développement individuel et communautaire
- Offrir un cadre de développement intellectuel, physique et moral par l'instruction et l'encadrement des jeunes
- Doter les jeunes et les femmes d'outils techniques appropriés pour faciliter leur insertion socioéconomique et promouvoir leur bien-être.

3.1.5 Organisation structurelle

L'YMCA-Sénégal est subdivisée en Unions régionales qui répondent au découpage administratif et géographique du Sénégal à l'exception de l'Union universitaire qui regroupe les Universités de Dakar et de Saint-Louis. Ces Unions regroupent en leur sein des Branches qui constituent les cellules locales.

Il existe cinq (5) Unions implantées à Dakar, Thiès, Kaolack, Ziguinchor et Universités. Quant aux Branches, elles sont au nombre de 12 :

- Dakar-Commune ;
- Dakar-Médina ;
- Parcelles Assainies ;
- Université de Dakar ;
- Université de Saint-Louis ;
- Thiès ;
- Kaolack ;
- Kaffrine ;
- Sibassor ;
- Lyndiane ;
- Bignona ;
- Oussouye.

3.1.6 Les différents organes de direction



L'Assemblée Générale (AG)

L'AG est l'instance suprême de l'organisation. Elle regroupe le bureau, les délégués des différentes Unions et Branches. Elle définit des orientations générales de l'association et élit

les membres du Bureau National. Elle se réunit tous les quatre ans en session ordinaire et au besoin en session extraordinaire.

❖ **Le Conseil Exécutif National (CEN)**

Le CENest l'instance principale de l'Assemblée chargée de définir la politique générale du mouvement et de contrôler sa mise en œuvre. Il a à sa tête un Président, président du Bureau National et responsable moral de l'Association. Il se réunit tous les six mois

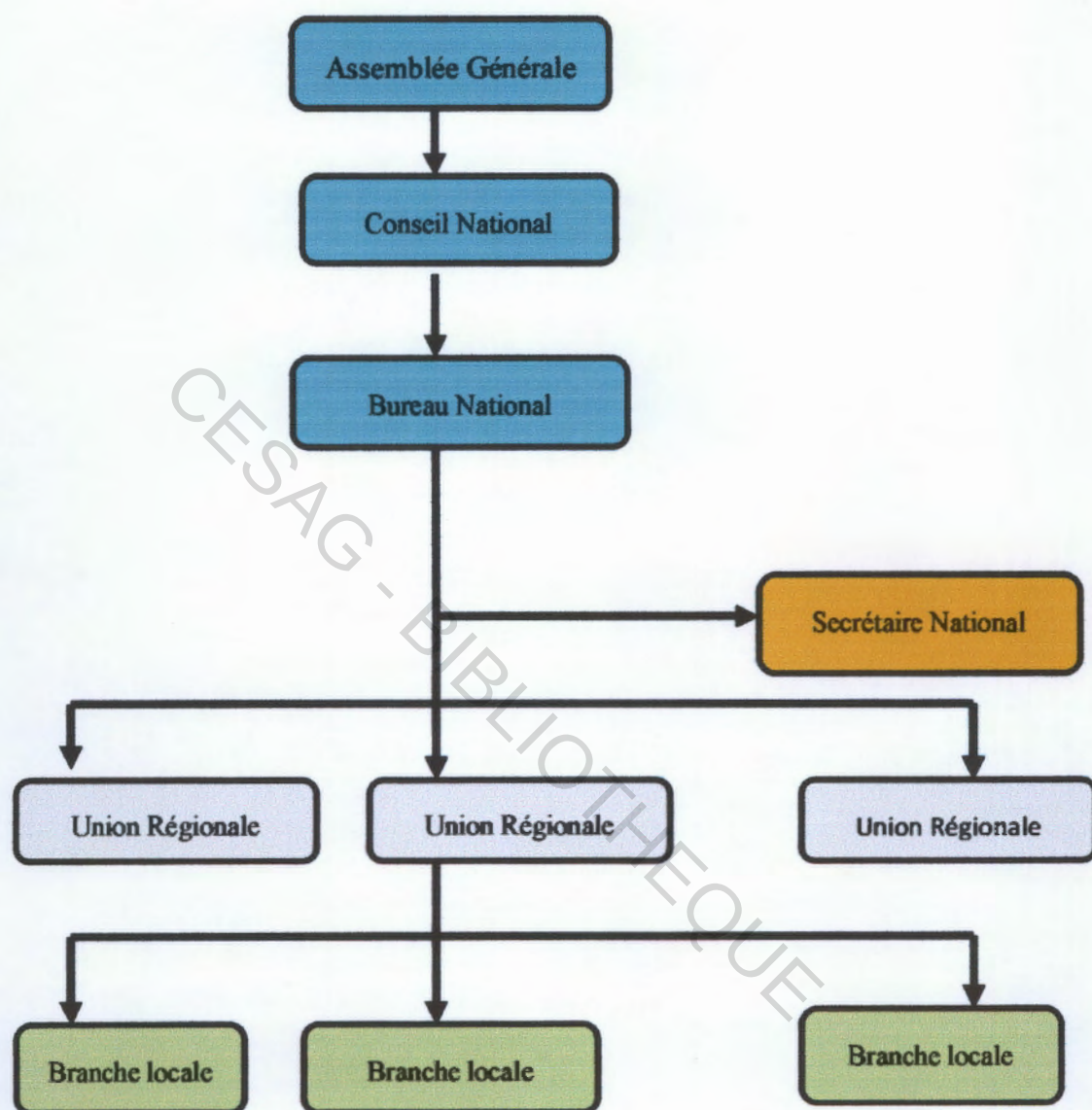
❖ **Le Bureau National (BN)**

IL est l'organe de direction du CEN) chargé de superviser les activités du Secrétariat Général National et des Commissions Nationales Permanentes.

❖ **Le Secrétariat Général National (SGN)**

Le SGN est l'organe professionnel du mouvement qui met en application les programmes et projets à travers les politiques définies par l'Assemblée Générale et le Conseil Exécutif National. Il est dirigé par un Secrétaire Général National.

3.1.7 Organigramme du Conseil National



3.1.8 Affiliation et partenaires

❖ Affiliation

L'YMCA Sénégal est affiliée :

- A l'Alliance Universelle des UCJG/ World Alliance of YMCA www.ymca.int)
- A l'Alliance Africaine des UCJG/ Africa Alliance of YMCA www.africaymca.org
- Au Conseil des ONG d'Appui au Développement (CONGAD www.congad.sn)

❖ Les partenaires d'YMCA

La décentralisation des services d'YMCA - Sénégal, tout en la rapprochant de ses zones d'intervention, lui facilite ses relations avec ses partenaires au développement (bailleurs et donateurs) qui sont principalement :

- YMCA USA
- YMCA Greater Charlotte (USA)
- YMCA Ridgewood (USA)
- YCARE International (Angleterre)
- YMCA of Greater Toronto (Canada)
- Kandermissionwerk Allemagne
- YMCA Espagne

3.1.9 Programmes et activités

❖ Éducation et formation

• Groupe Scolaire

Le Groupe Scolaire Christiane BARBOZA est une structure sociale d'éducation scolaire (préscolaire et élémentaire) ouverte par YMCA Sénégal depuis 1999 grâce au soutien du Y's Men International.

Les travaux de construction ont été achevés en 2000 et la structure, qui n'était au départ qu'un jardin d'enfants, accueille depuis, au moins, une centaine d'enfants de 2 à 6 ans, habitant généralement les quartiers avoisinants le siège national (Avenue Bourguiba) et issus souvent de conditions sociales modestes. Il offre un cadre d'épanouissement favorable au développement intégral de l'enfant.

L'Institution, qui jadis portait le nom de « Jardin d'Enfants YMCA », a ouvert un cycle élémentaire durant l'année académique 2006/2007 suite à une forte demande des parents des enfants finissant le cycle préscolaire.

L'Institution porte depuis 2005 le nom de Christiane BARBOZA, ancienne Directrice du Jardin Enfants.

• Centre d'Excellence des Parcelles Assainies (CEPA)

Démarré en janvier 2005, le CEPA offre des services de formation professionnelle ou de type renforcement de capacités à la population des Parcelles Assainies (une des plus grandes banlieues de Dakar) et cités environnantes à des prix sociaux.

Les formations offertes de manière continue ou modulaire couvrent les domaines suivants : Entrepreneuriat et gestion de projets, anglais, Informatique et Infographie etc.

- **Informatique**

Dans le souci de vulgariser les TIC chez les jeunes en particulier, YMCA a ouvert un INFONET JEUNES dans les prémices de son Secrétariat National, sis Avenue Bourguiba. Ce centre a pour vocation de former les jeunes aux métiers de l'informatique (gestion, maintenance, internet, etc.). A ce jour plus de 30 000 jeunes ont bénéficié du programme Info net Jeunes.

- **Alphabétisation**

Lancé depuis 1996 le programme alphabétisation permet, annuellement, à plus de 300 adultes et jeunes adultes de s'initier à l'usage de la langue française (parlée et écrite) et aux mathématiques. La majorité des bénéficiaires du programme sont des ressortissants des zones rurales venus à Dakar à la quête d'emploi. La connaissance de base du français est souvent une condition pour l'obtention d'un emploi assez bien payé, surtout dans le milieu des techniciens de surfaces. Les cours sont dispensés par des volontaires du mouvement.

- ❖ **Santé**

- **Santé Reproductive et VIH/Sida**

Le changement positif de comportements sexuels est essentiel dans la lutte contre la pandémie du VIH Sida et des IST. A travers la sensibilisation, le plaidoyer, l'éducation par les pairs, le dialogue parent/enfant, le counselling, etc. L'YMCA parvient à toucher des milliers d'individus, des jeunes en particulier, et à contribuer à la réduction du taux de prévalence du VIH et Sida au Sénégal.

L'YMCA Sénégal jouit à ce jour de plus de 15 ans d'expérience dans ce domaine et est devenue, depuis 2006, organisme d'encadrement au service d'une centaine d'OCB à travers le territoire national. A ce jour, plus de 50.000 jeunes ont été sensibilisés et formés dans la prévention du VIH/Sida et des IST.

- **Paludisme**

L'YMCA s'est lancé dans la prévention du paludisme depuis 2006 en particulier dans la région de Ziguinchor. Les actions portent sur la formation de relais, la distribution de moustiquaires imprégnées et le référent. Le cœur de cible de ce programme est composé des femmes enceintes et des enfants de moins de 5 ans. Ce programme a permis, à ce jour, la distribution de 1586 moustiquaires et la sensibilisation de 8000 personnes dans 10 villages de Ziguinchor.

- ❖ **Entrepreneuriat**

L'emploi des jeunes demeure un défi majeur pour le Sénégal. Face au chômage grandissant et au pessimisme des jeunes face à l'avenir, YMCA-SENEGAL a initié en 2004, en collaboration avec le Ministère de la Jeunesse, un programme Entrepreneuriat et emploi Jeunes. Ce programme vise l'auto-emploi et l'insertion socio économique des jeunes à travers la formation et l'accompagnement pour la mise sur pied de micro projets de développement.

Mais, le plus dur est sans nul doute la recherche de financement car les bailleurs de fonds se font rares. L'intention est de poursuivre cette mouvance qui va dans le sens d'organiser cette formation au moins deux fois par an afin d'octroyer aux jeunes les moyens de base, surtout techniques, en vue de l'auto-emploi et de l'initiative personnelle. Plus de sept cents (700) jeunes ont été formés, 180 jeunes ont été insérés dans le marché de l'emploi et une trentaine d'entreprises créées.

Ce programme a pour ambition d'enclencher un processus de développement socioéconomique individuel et communautaire durable.

❖ **Promotion de la petite enfance**

• **Collectivités Éducatives**

Moyen d'éducation non formel, ce programme réunit les Mercredis et Samedis après midi de l'année scolaire, des enfants 5 à 13 ans autour d'activités éducatives et ludiques, sous l'encadrement de moniteurs diplômés dans quatre de branches locales (Parcelles Assainies, Branche Universitaire de Dakar, Kaolack et Ziguinchor).

Offert à plus de 300 enfants, ce programme en plus de promouvoir l'épanouissement des enfants vise à développer un leadership futur pour l'organisation et le pays. Au delà des jeux, danses, visites/découvertes et ateliers de bricolage (travaux manuels), les bénéficiaires du programme y reçoivent une formation en civisme.

• **Tic Enfance**

Le programme TIC enfance est né du constat de l'absence d'accès des enfants aux programmes d'éveil qu'offre l'explosion de l'informatique au Sénégal. Le programme TIC enfance a été initié par YMCA depuis 2 ans est actuellement logé au niveau du Centre d'Excellence des parcelles Assainies unité 10 n° 16. L'objectif du projet est de contribuer à l'éveil de la petite enfance déshéritée d'un quartier péri urbain de Dakar par les nouvelles technologies de l'information. De façon spécifique, l'enfant acquiert le savoir et le savoir-faire pour son développement socio économique et culturel.

❖ **Reconstruction de la Casamance**

YMCA-Sénégal contribue depuis 2006, aux côtés du Gouvernement du Sénégal à la reconstruction de la Casamance ; une région meurtrie par plus de 25 ans de conflit. Son action dans cette région est entreprise à travers la mise en œuvre, dans 10 villages cibles, d'un projet intitulé « redonner espoir aux enfants et aux jeunes affectés par la guerre en Casamance ». Les activités du projet reposent sur :

- La construction d'écoles ;

- La construction de cases de santé ;
- La reconstruction des maisons détruites ou abandonnées ;
- la construction de centre de formation pour jeunes en milieu rural;
- Le creusage de puits pour faciliter l'accès à l'eau potable ;
- La distribution de moustiquaires imprégnées pour lutter contre le paludisme ;
- L'éducation à la paix,
- La création d'emploi pour les jeunes.

Tableau 1 : Quelques résultats du projet de la reconstruction de la Casamance

Écoles construites et équipées	03 écoles de 15 salles de classes
Cases de santé	03 construites et équipées
Centres polyvalents	03 construits et équipés
Couvertures de maisons	31
Points d'eau	08 (06 puits et 02 citernes)
Verger communautaire	01
Cantines scolaires	02
Enfants orphelins, handicapés et nécessiteux sponsorisés	281
Ambassadeurs de la paix et de la santé formes	100 (dix dans chaque village)
Plaidoyer	299 inscriptions à l'état civil
Formation entrepreneuriat	161 jeunes dans 9 filières
Dons de moustiquaires imprégnées	1568
Sensibilisation (Paix et santé)	94 séances qui ont touché 8000 personnes

Source : recherche documentaire

❖ Sports

Développer le corps, l'âme et l'esprit de l'Homme, telle est la mission des programmes de YMCA. Ainsi la promotion du sport est au cœur des préoccupations de notre mouvement. A Dakar l'organisation développe au niveau de son siège national les disciplines sportives suivantes :

- ✓ Taekwondo
- ✓ Karaté
- ✓ Kung Fu
- ✓ Boxe Française
- ✓ Et Basketball.

A Ziguinchor, à travers un projet intitulé YMCA Care Sport, des équipes de football ont été établies dans des villages qui bénéficient du programme de reconstruction. Ce projet fait aussi la promotion de la lutte traditionnelle.

❖ Camp chantier

L'YMCA Sénégal s'est lancée dans les camps chantiers depuis l'année 1999. Cette initiative est pour elle un moyen de permettre aux jeunes de participer au développement des communautés à travers des actions communautaires, des partages d'expériences entre jeunes citoyens, Ruraux, Africains et Occidentaux.

A travers cette entreprise l'YMCA permet à des volontaires jeunes venant du Sénégal, d'Europe, d'Afrique et d'Amérique de vivre une nouvelle expérience et de contribuer au développement d'une localité rurale du pays.

Les activités des camps portent généralement sur :

- Le reboisement
- La construction infrastructures communautaires
- La sensibilisation sur le Sida, Le Paludisme
- L'échange culturel

- Le maraichage
- Le sport

Les éditions du camp chantier

Année	Lieu (Sénégal)
- 1999	Nguéniène
- 2000	Yendane (Tivaoune)
- 2001	Yendane
- 2002	Yendane
- 2003	Kampant (Gambie)
- 2004	Pékesse (Diourbel)
- 2005	KeurSéga (Thiès)
- 2006	KeurSéga
- 2007	Enampor (Ziguinchor)
- 2008	Gonoum (Ziguinchor)

Au total, 29797 arbres ont été plantés durant les camps chantiers.

3.1.10 Présentation des effectifs

❖ Effectifs selon le genre

Tableau 2 : répartition des effectifs selon le genre

SEXE	NOMBRES	FREQUENCE
Féminin	13	36
Masculin	23	64
Total	36	100

Source : recherche documentaire

3.2.1 La décision d'embauche

En l'espèce, la décision d'embauche prend la forme d'une analyse des besoins. En effet chaque année, le Secrétaire Général National exprime ses besoins en personnel sur la base de projections qui couvrent au moins les trois prochaines années, et les soumet au Bureau National. Les besoins sont issus du programme triennal et des projets spécifiques confiés au Secrétariat National. En fonction du mode de financement, le projet d'embauche une fois établi, est soumis à l'avis du Bureau National et le cas échéant au bailleur pour obtenir l'autorisation, s'il s'agit de financement octroyé par un partenaire au développement.

Une fois budgétisés et soumis au Bureau National pour approbation, les recrutements autorisés sont notifiés au Secrétariat Général National par le Président du bureau National. Le Secrétaire Général National peut alors procéder à l'appel à candidature. Il procède à la publication de l'offre d'emploi par affichage au siège de l'YMCA - Sénégal et dans les locaux des cellules régionales, dans un ou plusieurs journaux de large diffusion et par courrier électronique aux Branches. La décision d'embauche relève de l'initiative du Secrétaire Général National qui procède aux opérations ci-dessous :

❖ La description ou la mise à jour du poste de travail

Elle consiste à pouvoir donner aux candidats une information complète et objective. La description du poste doit correspondre à la réalité. Pour ce qui est du cas d'YMCA, la description du poste comprend les éléments :

- le titre ou l'intitulé ;
- la position dans l'organigramme ;
- la mission, la responsabilité ;
- les tâches ;
- le planning d'activité et la mission ;
- la fourchette de salaires et les autres éléments de rémunération.

❖ **La définition du profil du candidat requis**

- La formation académique ;
- la compétence particulière ;
- l'expérience dans le domaine d'activité d'YMCA-Sénégal ;
- l'aptitude particulière ;
- l'âge ;
- Le statut.

❖ **La procédure de recrutement**

La procédure de recrutement en question consiste soit à confier le soin, à un cabinet de recrutement s'il s'agit d'un recrutement externe, soit de constituer un comité de recrutement dans le cas d'un recrutement interne qui se charge de :

- la composition du comité de sélection par le SGN en consultation avec le BN et conformément à la politique de ressources humaines de l'YMCA (Le SGN ou son représentant qu'il désigne en cas d'indisponibilité est membre) ;
- Les critères d'évaluation et le système de notation et de pondération ; éventuellement, les tests pratiques de compétence ;
- L'organisation de l'évaluation des candidats.

L'offre d'emploi précise entre autres :

- Le titre du poste et sa mission
- Les conditions requises pour faire acte de candidature ;
- Les postes d'affectation des personnes définitivement sélectionnées ;
- Les dates d'ouverture et de clôture du dépôt des dossiers, ainsi que le lieu de dépôt des candidatures ;
- L'avis énumère également les pièces à fournir en vue de la constitution du dossier de candidature.

3.2.2 Sélection des candidats

La sélection est effectuée par le comité de recrutement mis en place par l'YMCA-Sénégal ou par une structure spécialisée. Le comité se réunit en tant que de besoin pour déterminer la procédure et effectuer les préparatifs nécessaires en tenant compte de la politique définie. Les dossiers parvenus au-delà de la date de clôture sont classés sans suite, de même que les dossiers incomplets.

Lorsque le recrutement est effectué par l'YMCA, les réunions préparatoires du comité ont pour objectif de définir les critères de sélection qui permettent, avant même la tenue de la session de sélection finale, de procéder à un premier tri des candidatures.

Selon les exigences du poste à pourvoir, des dérogations peuvent être consenties en ce qui concerne l'âge des candidats. En aucun cas, le sexe ne saurait être un facteur de rejet d'une candidature ; la commission s'assurera dans tout le processus à garantir l'équité entre les sexes en encourageant expressément les candidatures féminines. Seules les compétences et les exigences du poste seront déterminantes.

Pour chaque poste à pourvoir, le diplôme correspondant est requis. A titre d'exemple pour un(e) Secrétaire de direction, seul(e)s les titulaires d'un BTS sont retenu(e)s.

Le comité de sélection procède à l'évaluation des candidats et propose un classement provisoire des candidats selon le mérite en établissant un Procès-verbal et un rapport de motivation.

Dans la pratique, lorsque le recrutement projeté est organisé par YMCA, le comité de recrutement fixe les règles de jeu. Ce faisant, après avoir présélectionné les candidatures, il organise les entretiens. À cette étape l'accent est mis sur certains critères par ordre d'importance tels que précisés dans l'avis de vacance de poste. Il s'agit notamment :

- De la formation ;
- L'expérience professionnelle ;
- Les compétences spécifiques (les compétences requises pour occuper le poste avec satisfaction) ;

- La personnalité du candidat (faire une idée de la personnalité du candidat à travers les échanges qui gravitent autour de sa motivation, l'esprit d'initiative, la qualité d'écoute, la capacité à travailler en équipe, etc.) ;

C'est sur la base des éléments susmentionnés que le comité délibère. Une fois les décisions d'engagement finalisées, une prise de service pour le(s) agent(s) recruté(s) et suivant chaque poste est établie, pour les besoins de la prise en charge salariale. Les agents ainsi recrutés et affectés devront prendre service dans leur poste respectif d'affectation, dès la date indiquée dans la notification du recrutement.

3.2.3 Établissement du contrat de travail et prise de service

Après les phases de la décision d'embauche, et de la sélection des candidats, l'YMCA procède à la concrétisation du recrutement. Ce faisant, SGN en dernier ressort :

- convoque le candidat retenu ;
- entame les négociations avec lui sur le projet de contrat (ce projet de contrat peut être soumis au Bailleur pour avis) ;
- lui fait approuver le règlement intérieur et signer le contrat ;
- ordonne sa prise de service officielle.

Cette prise de service officielle et la signature d'un contrat officiel peut être précédée d'une période d'essai obligatoirement constatée par écrit :

- Pour les agents non cadres : un (1) mois renouvelable une seule fois ;
- Pour les cadres : trois (3) mois renouvelable une seule fois.

Pendant la période d'essai, l'agent doit au moins recevoir le salaire minimum de la catégorie professionnelle dont relève l'emploi à pourvoir. Une copie du dossier du candidat est transmise au Secrétaire Administratif et Financier chargé de tenir le fichier du personnel.

Une fois la prise de service effective, le SGN établit une attestation dont une copie est transmise au Secrétaire Administratif et Financier pour prise en compte dans le fichier du personnel.

Après avoir ainsi décrit la procédure de recrutement d'YMCA, il convient à présent de l'analyser, puis faire des recommandations en vue de son amélioration.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : Analyse des résultats et recommandations

Le recrutement est qualifié de réussi lorsqu'il ne prête à aucune contestation et que la personne recrutée a été pleinement intégrée, car correspondant non seulement au poste, mais également aux évolutions susceptibles de survenir dans la tenue de ce poste. La qualité des RH dépend donc de la bonne administration du système de recrutement. En effet le non respect ou la négligence d'un maillon du recrutement aura des retombées non désirables sur les compétences des recrues.

C'est pourquoi, dans ce chapitre nous allons apporter une contribution visant à doter l'YMCA d'une procédure adéquate de recrutement. Mais ce travail passe par un diagnostic qui n'est rien d'autre que l'analyse des résultats des données.

4.1 Analyse des résultats

Analyser les résultats de notre étude amène à identifier les écarts qui ont pu être répertoriés suite à l'étude comparative, en termes de forces et faiblesses entre ce qui devrait être fait et ce qui se pratique en matière de recrutement à YMCA.

Pour y parvenir, il convient de jeter un regard synchronisé sur les différentes étapes de la procédure de recrutement telles que décrites dans la première partie.

4.1.1 L'analyse de la conception

Avant tout développement, la question qui vient à l'esprit est de savoir s'il existe à YMCA-Sénégal, une procédure de recrutement, peu importe la pertinence ou la cohérence des étapes à franchir.

A priori la réponse est positive si l'on s'en tient au manuel de procédure en tant que document formel. La raison d'être de l'étude conduit à examiner ce que nous révèlent les données recueillies.

Tableau 4 : Existe-t-il une procédure de recrutement à YMCA ?

REponses	NOMBRE	FREQUENCE
OUI	13	65
NON	0	0
NE SAIS PAS	7	35
PAS DE REPONSE	0	0
TOTAL	20	100

Source : enquête de l'étude

Il ressort des données du tableau que certains salariés, soit 35% ne sont pas informés de l'existence d'une procédure de recrutement à YMCA. Plusieurs raisons peuvent guider ces déclarations :

- Le recrutement de ces personnes n'a pas été régulier ;
- le recrutement des employés se fait sans aucune procédure particulière ;
- L'attention particulière est accordée au recrutement des cadres et techniciens ;
- Le manque d'une politique de communication interne, etc.

En outre, il est opportun d'indiquer que, lancer un recrutement suppose, bien entendu, d'avoir au préalable clairement identifié un besoin à ce propos, et ce pour plusieurs raisons qui sont fonction de la politique RH mise en place. Définir le besoin consiste à exprimer la demande, à l'analyser et de décrire les profils du poste.

❖ **L'expression de la demande de recrutement**

En effet la demande de recrutement émane, en règle générale, du responsable hiérarchique directement concerné. Mais, c'est le chef d'entreprise qui la valide.

Dans le cas d'espèce, la demande de recrutement telle qu'énoncée dans le manuel de procédure, émane du SGN, et soumise au Bureau National pour validation. Dans des cas exceptionnels, la demande de recrutement doit être approuvée par le bailleur de fonds.

Le fait que la demande émane du supérieur hiérarchique s'explique aisément par le fait que personne ne connaît mieux le poste que le supérieur hiérarchique. Pourtant, le constat est qu'à YMCA, la demande émane du SGN, qui se trouve être le N+2 de la plupart des salariés. La spécificité des activités et des postes à YMCA ne met pas le SGN dans une position confortable pour exprimer les besoins de recrutement par rapport au N+1.

❖ **L'analyse de la demande**

En ce qui concerne l'analyse de la demande, il convient de relever que plusieurs raisons peuvent susciter un recrutement, mais au niveau d'YMCA-Sénégal, pour l'heure, deux raisons majeures peuvent occasionner le recrutement. D'une part, le remplacement d'un départ et d'autre part, l'augmentation de la charge ou du volume de travail.

Les besoins de recrutement résultant d'un départ à YMCA concernent pour l'essentiel les cas de démissions. Durant notre séjour, nous avons enregistré en l'intervalle d'une semaine, deux (2) cas de démission. Aucune analyse pertinente n'a été faite sur les causes de cette démission avant de procéder à de nouveaux recrutements.

En revanche, les besoins de recrutement résultant d'une augmentation de la charge ou du volume de travail concernent essentiellement l'exécution des projets. En effet, selon le manuel de procédure, le SGN exprime les besoins de recrutement conformément aux projets spécifiques qui lui ont été confiés, en faisant une projection sur trois ans. Ce qui revient à dire que ce type de recrutement intervient lorsqu'il est question d'élargir le champ d'activités de l'organisation. Il s'agit notamment des activités relatives aux projets de développement et des actions urgentistes ou humanitaires.

En mettant expressément l'accent sur « les besoins de recrutement conformément aux projets », l'on pourrait être amené à déduire que la procédure de recrutement est

rigoureusement respectée uniquement pour les postes nés des besoins d'exécution de projets par rapport aux autres postes. Ce qui semble être regrettable dans la mesure où tout recrutement s'inscrit dans un but de mettre à la disposition de la structure une compétence recherchée.

❖ La fiche de poste

Il est nécessaire de préciser qu'il ne peut y avoir de recrutement sans fiche de poste, puisqu'un bon recrutement est tributaire de la description de la fiche de poste. Qu'en est-il du cas d'YMCA ? Existe-t-il une description de poste ?

La réponse à ces préoccupations est fournie par les données recueillies, ci après détaillées.

Tableau 5: Existe-t-il une description de poste à YMCA ?

REPONSES	NOMBRE	FREQUENCE
OUI	15	75
NON	1	5
NE SAIS PAS	2	10
PAS DE REPONSE	2	10
TOTAL	20	100

Source : enquête de l'étude

A YMCA, parmi les documents qui ont été mis à notre disposition, figurent les fiches de poste des salariés. Malgré cela, 25% des salariés ignorent l'existence des fiches de poste.

Le rôle très déterminant d'une fiche de poste dans un recrutement demande soit, de l'établir, soit de la réviser avant l'opération de recrutement. En outre le travailleur en activité doit, de concert avec son supérieur hiérarchique direct élaborer sa fiche de poste.

En l'espèce, il est malheureusement constaté que certains employés ne savent pas ce que c'est qu'une fiche de poste. Cela peut s'expliquer à plusieurs égards :

- Les concernés sont mal recrutés ;
- Les fiches de poste ont été unilatéralement élaborées par le supérieur hiérarchique ;
- Le niveau du travailleur a conduit le supérieur hiérarchique à faire fi de lui dans la rédaction de sa fiche de poste ;
- La fiche de poste n'est pas officiellement transmise à l'agent ;
- Après sa rédaction, elle n'a pas été validée par l'agent et son N+1.

4.1.2 L'analyse de l'organisation de la procédure

Le manuel de procédure n'indique pas de façon expresse le type de recrutement auquel recourt YMCA, c'est-à-dire s'il s'agit d'un recrutement interne ou externe. Il s'est contenté de déclarer simplement que, YMCA peut soit, confier le soin du recrutement à un cabinet soit, constituer un comité de circonstance pour procéder au recrutement. Ce faisant, après consultation du BN, le SGN définit la composition dudit bureau.

Au regard de ce qui précède, nous remarquons que le manuel de procédure a été silencieux sur le recrutement interne qui est pourtant facteur de promotion. Pour un meilleur approfondissement de notre analyse, il convient d'une part, de nous interroger sur le mode de recrutement des agents et d'autre part, sur les promotions auxquelles ont bénéficié ces agents depuis leur recrutement.

Tableau 6 : Comment avez-vous été recruté ?

MODE DE RECRUTEMENT	Nombre	Fréquence
CONCOURS	9	45
TEST	4	20
COOPTATION	3	15
APRES STAGE	4	20
AUTRE	0	0
TOTAL	20	100

Source : Enquête de l'étude

Le tableau ci-dessus indique que 45% des salariés ont été recrutés sur concours, 20% sur test et après stage, et 15% par cooptation.

En effet, il convient d'indiquer que la cooptation ne soustrait pas le candidat des tests et entretiens. Mais tel n'est pas le cas à YMCA parce que les cooptés sont directement recrutés. Les cooptés appartiennent généralement à la catégorie professionnelle « employés ».

Ensuite, les salariés recrutés par cooptation et après stage sont pour la plupart des volontaires. Dans le rang même des salariés recrutés sur concours ou tests, figurent également des volontaires.

Hormis le recrutement des volontaires, un peu assimilable à un recrutement interne, les salariés n'ont pas encore été confrontés à postuler à une vacance de poste. Par contre, bénéficient-ils d'une promotion ?

Tableau 7 : Avez-vous connu une promotion depuis votre arrivée ?

PROMOTION	NOMBRE	FREQUENCE
OUI	6	30
NON	10	50
NE SAIS PAS	4	20
TOTAL	20	100

Source : enquête de recherche

Il ressort des données relevées dans le tableau ci-dessus que 70% des salariés déclarent qu'ils n'ont pu bénéficier de promotion au sein de l'organisation depuis leur arrivée. Les études en management ont démontré que le recrutement interne est l'un des facteurs qui permettent aux salariés de bénéficier d'une promotion. Cependant ce résultat nous conduit à déduire que :

- Il n'est pas admis aux salariés de postuler aux vacances de postes ;
- Le recrutement interne ne fait pas promouvoir l'agent ;

- Le manque de rigueur dans le recrutement de l'agent fait que sa promotion est négligée.

En effet il est inquiétant pour un agent de ne pas connaître de promotion dans son service, car un tel salarié voit l'évolution de sa carrière compromise, et sa motivation au travail disparaît.

Corrélativement, les salariés ne bénéficiant pas de promotion en interne voient ipso facto l'évolution de leur carrière bloquée et partant, sont moins informés des évolutions possibles du poste.

Enfin, comme autre point important à analyser, il faut relever le caractère non discriminatoire du contenu de la vacance de poste. Suivant ce principe, YMCA a précisé que le sexe ne saurait être un facteur de rejet d'une candidature. L'accent est uniquement mis sur le sexe alors que d'autres facteurs peuvent être à la base d'une discrimination tels que la religion, la nationalité, la langue, etc.

4.1.3 L'analyse de la mise en œuvre de la procédure

La mise en œuvre est l'étape décisive du processus de recrutement. Elle part du tri des dossiers jusqu'à l'intégration de la recrue. La présélection des candidats à YMCA est du pouvoir du comité de sélection mis en place par le SGN, quand il s'agit d'un recrutement piloté par YMCA elle-même. Dans le cas contraire une structure spécialisée (un cabinet) s'en charge.

Dans le cadre de notre étude, l'analyse est accentuée sur trois points à savoir, la décision d'embauche, la communication de la décision et l'accueil et l'intégration du salarié.

❖ La décision d'embauche

En principe, la décision d'embauche est prise par le chef d'entreprise, en accord avec le responsable hiérarchique direct du nouveau recruté, en fonction du rapport de recrutement et

des documents fournis par le candidat, des résultats constatés aux entretiens et aux tests. Elle intervient donc en adhésion avec le responsable hiérarchique direct.

Pour ce qui est du cas d'YMCA, le manuel de procédure n'a pas beaucoup mis l'accent sur ce point. Ce texte précise seulement que le résultat des évaluations, par ordre de mérite est soumis au SGN qui convoque le candidat retenu en vue de procéder à la signature du contrat de travail et d'autres formalités administratives. Le manuel a omis de faire la part des choses en confiant au BN le pouvoir de prendre les décisions de validation d'embauche.

Dans la pratique, cette attitude peut certainement s'expliquer par le fait que, seule l'embauche du personnel de bureau et des secrétaires régionaux est validée par le BN.

❖ **La communication de la décision**

Concernant la communication de la décision, le résultat du test de recrutement est notifié à chaque candidat. La décision de recrutement est communiquée au candidat retenu.

Dans le cas d'espèce, le salarié dont l'évaluation est jugée positive par le comité de sélection est retenu et directement affecté à son poste. La procédure en vigueur à YMCA déclare certes, que le résultat des évaluations est transmis au SGN, sans toutefois préciser que les candidats non retenus sont informés du résultat détaillé de leur test.

❖ **L'accueil et l'intégration du salarié**

Le processus de recrutement s'achève par l'intégration du salarié. En ce qui concerne l'accueil et l'intégration du salarié, cette étape est la concrétisation du processus du recrutement. La phase d'intégration commence le premier jour du contrat et couvre toute la durée de la période d'essai. Cette phase d'intégration est pourtant négligée par certaines entreprises. Qu'en est-il du cas d'YMCA ? Les données recueillies dans le tableau ci-dessous nous permettent de répondre à la question.

Tableau 8 : Existe-t-il une procédure d'accueil et d'intégration des salariés ?

REPOSES	NOMBRE	FREQUENCE
OUI	9	45
NON	5	25
NE SAIS PAS	6	30
TOTAL	20	100

Source : enquête de l'étude

Les résultats de l'enquête montrent que 45% des salariés répondent favorablement à la question, 25% déclarent l'ignorer, et 30% manifestent leur indifférence quant à l'existence de la procédure d'accueil et d'intégration. En s'en tenant aux données de nos investigations, nous pouvons avancer que la procédure d'intégration des nouveaux salariés n'existe pas à YMCA.

En outre, dire de la phase d'intégration qu'elle couvre toute la durée de la période d'essai revient à dire que cette période d'essai est obligatoire. Mais en ce qui concerne YMCA, la période d'essai est facultative, en ce sens que le manuel de procédure indique que la prise de service officielle et la signature d'un contrat officiel **peut être précédée** d'une période d'essai.

En effet, nous relevons à la vérité que les contrats de travail dans leur libellé sont conclus soit à durée déterminée, soit directement à durée indéterminée sans toutefois accorder de période probatoire à la nouvelle recrue. Ce qui revient à dire qu'il n'est accordé de période probatoire aux nouveaux recrutés.

Dans la pratique, engager définitivement un salarié sans lui faire observer une période probatoire (période d'essai), dont la durée varie en fonction de sa catégorie professionnelle, peut être source de contreperformance pour l'organisation.

Enfin, même après la période d'essai, le salarié doit être évalué pour décider de la suite à donner à son contrat de travail. Tel n'est pas le cas à YMCA.

La présente étude ne se contente pas seulement de relever les écarts de la procédure de recrutement ou du système de GRH, mais d'y apporter des recommandations.

4.2 Les recommandations

La finalité de cette étude, il faut le rappeler, c'est de contribuer à doter l'ONG YMCA-Sénégal d'une procédure rigoureuse de recrutement de ses agents, et de repenser en certains points, le système de GRH notamment, les points faibles, critiqués dans la première partie de ce chapitre. Pour y parvenir, nous nous proposons volontiers de faire à présent, des propositions de solution pouvant avoir des impacts positifs sur le fonctionnement d'YMCA. Ces recommandations s'adressent de façon générale à YMCA-Sénégal sans faire la part des choses, ou désigner nommément tel ou tel service ou poste, quitte à elle de prendre des mesures qui touchent ses services ou postes. La raison en est que le bon ou le mauvais fonctionnement de l'organisation affecte toute la structure YMCA.

4.2.1 Les recommandations d'ordre fonctionnel et structurel

Il est nécessaire de mettre en place un service chargé de la Gestion Administrative du Personnel (GAP) et de faire une proposition d'organigramme.

❖ La création du poste de chargé de la gestion administrative du personnel

Il est important de créer un poste de GAP. Pour la création de poste, il convient de procéder à l'éclatement du secrétariat administratif et financier en trois (3) postes, à savoir comptabilité et Finance, chargé de GAP et services Généraux (SG). Ce faisant, il est souhaitable de recruter un adjoint au titulaire du poste qui se chargera des questions de la GRH. Le titulaire conserve le poste de comptabilité et finance.

Le mérite de la création de ce poste se justifie à plusieurs niveaux.

En effet nous avons constaté au cours de notre analyse qu'environ 35% des salariés n'étaient pas informés de l'existence d'une procédure de recrutement. Aussi, toujours dans le cadre de notre enquête, avons-nous relevé que 25% des salariés ont déclaré qu'il n'existe pas de description de fiche de poste des agents.

Pour remédier à ce déficit de communication, la création du poste permet ainsi de mettre en place une politique de communication interne efficace au sein de la structure, en vue de mettre tous les salariés au courant des procédures et outils de la GRH en vigueur. Le responsable de la GAP, le faisant, intervient en tant qu'agent de liaison entre le SGN et les autres services.

Enfin, la structure de l'organisation ne lui permet pas de se doter d'une Direction ou département des RH ; d'où la nécessité de trouver un palliatif par la création du poste de GAP. Ainsi, en sa qualité de responsable RH, le responsable de la GAP aura en charge :

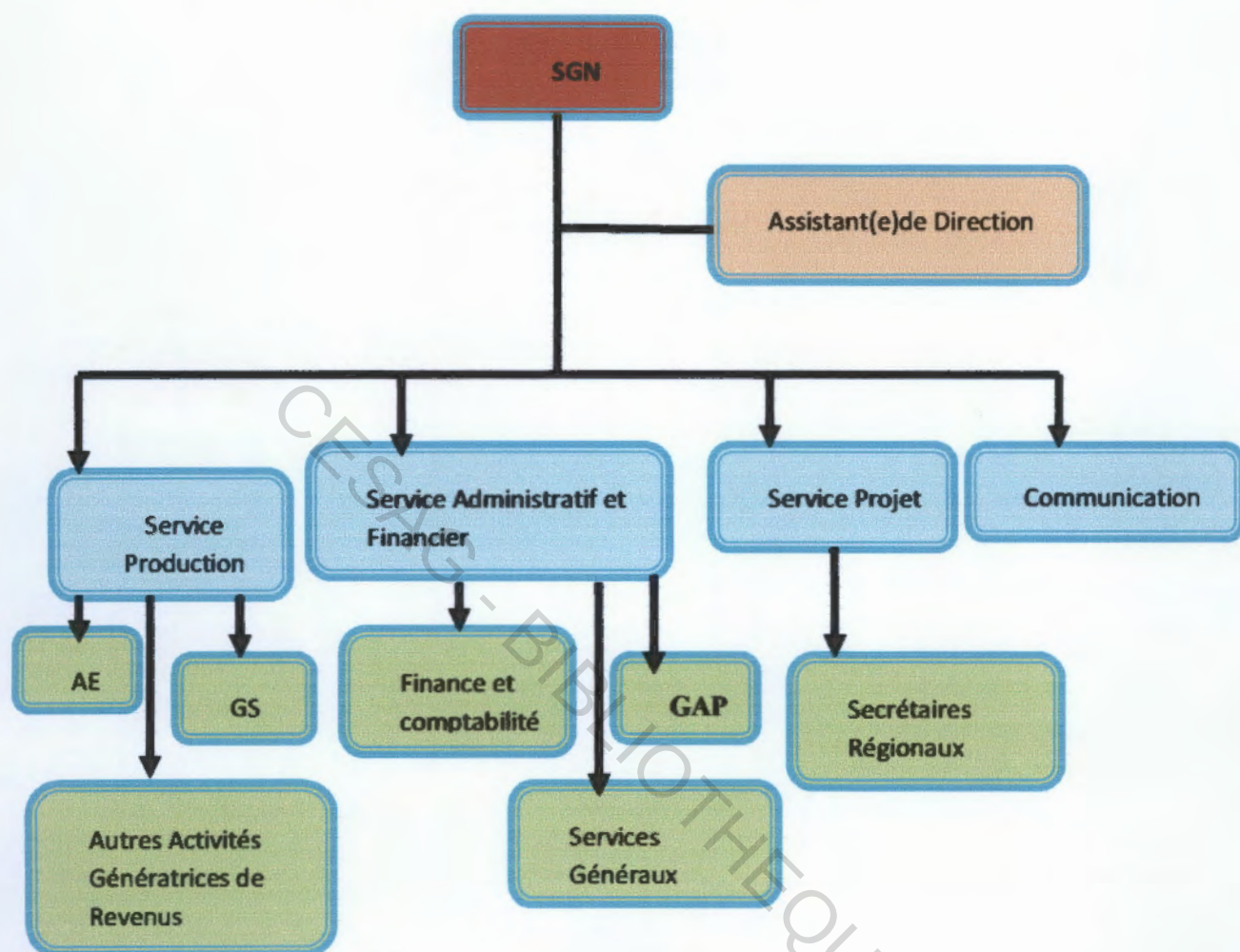
- L'administration des dossiers individuels ;
- La paie et des déclarations fiscales ;
- La gestion des horaires de travail et des congés ;
- La formation du personnel ;
- Le recrutement et de la gestion de la mobilité ;
- La régulation sociale.

Le poste de Services Généraux quant à lui se composera :

- Du service informatique ;
- De la logistique ;
- De la maintenance, etc.

Ainsi, la nouvelle configuration d'YMCA-Sénégal se présenterait comme suit :

❖ La proposition d'un organigramme



Cet organigramme décrit clairement les fonctions, les postes et les chaînes de responsabilité. En ce qui nous concerne, la fonction RH pilotée par le responsable de la GAP doit se doter d'outils adéquats pour non seulement faire une meilleure description des postes, mais surtout mettre en place une procédure efficace de recrutement à partir de ces fiches de poste.

4.2.2 Les recommandations portant sur la procédure de recrutement

Les recommandations relatives à la procédure de recrutement sont à deux niveaux, à savoir, au niveau des étapes de la procédure de recrutement d'une part, d'autre part, au niveau du contenu des différentes étapes.

❖ Les recommandations portant sur les étapes de la procédure

A la différence de la procédure en vigueur à YMCA en matière de recrutement, il convient d'adopter cette procédure qui comporte quatre (4) étapes qui sont :

- La conception du recrutement ;
- L'organisation du recrutement ;
- La mise en œuvre du recrutement ;
- Le contrôle du recrutement.

Ces différentes étapes rendent plus simpliste, claire et compréhensible la procédure de recrutement dans tous ses détails.

❖ Les recommandations portant sur le contenu des étapes

Il convient de préciser à ce niveau que nos observations ne portent que sur les points spécifiques ayant fait l'objet de critiques lors de l'analyse des données.

Ainsi, en ce qui concerne l'expression de la demande, il est impérieux d'en laisser le soin aux supérieurs hiérarchiques directs, à savoir les N+1. Ceux-ci connaissant mieux le poste, l'équipe de travail, ce qui doit être préservé ou changé dans la situation de travail, sont bien placés pour donner avec plus de précision, le profil du potentiel titulaire du poste que le SGN.

En ce qui concerne l'analyse de la demande, il est à noter que lorsque le besoin de recrutement fait suite à une démission, comme ce fut le cas de deux enseignants lors de notre

séjour, il faut analyser profondément les causes de cette démission avant de procéder dans l'immédiat à leur remplacement. Il est donc important d'émettre des éventualités susceptibles d'être à la base de cette démission afin d'éviter que pareilles situations ne se répètent.

En ce qui concerne le type de recrutement, il est intéressant de donner plus de précision si le poste est ouvert uniquement aux candidatures internes, externes, nationales ou de toutes nationalités.

Pour ce qui est du cas de la non discrimination dans la sélection des candidats, il convient de relever que certes, ce principe est largement admis en matière de recrutement, mais eu égard à la spécificité de l'organisation, et parfois de ses activités, des dérogations méritent d'être faites.

En effet dans certains contextes, pour être en mesure de mettre en œuvre le programme, il est nécessaire, voire indispensable de prendre en compte, dans le cadre du recrutement, des facteurs tels que : le sexe, l'appartenance ethnique, ou religieuse du candidat (personnel national). La conduite à tenir dans ce type de situation doit être définie et argumentée au niveau du siège.

Par ailleurs, il importe d'indiquer que la fiche de poste permet de décrire le contenu du poste considéré. Elle traduit avec précision ce que doit faire le titulaire du poste dans la réalité. Il est donc inadmissible que 25% des salariés prétendent qu'il n'existe pas de fiche de poste.

Pour ce faire, il convient de permettre à chaque salarié, quelle que soit sa catégorie professionnelle, de décrire les activités et les tâches qu'il effectue dans son poste. Ce travail doit être fait avec le supérieur hiérarchique direct.

Pour ce qui est de la décision d'embauche, deux cas de figures sont à examiner, selon qu'il s'agit de l'embauche d'un enseignant ou du personnel de bureau et des secrétaires régionaux.

Concernant le personnel enseignant, la décision d'embauche doit être prise par le SGN sur proposition du responsable hiérarchique direct du recruté. La portée de la proposition s'explique par le fait que l'embauche des enseignants intervient généralement pour le

remplacement direct d'un cas de démission, et ne bouleverse pratiquement rien dans le traitement.

Cependant, la décision d'embauche du personnel de bureau et des secrétaires régionaux doit obligatoirement être soumise par le SGN au BN pour validation. Les compétences spécifiques et la technicité qui conditionnent la tenue de ces postes méritent bien que le recrutement des titulaires de ces postes soit validé par le BN.

En ce qui concerne la communication de la décision, même les candidats non retenus doivent être informés du résultat de leur test. Cette recommandation a eu un écho favorable en ce sens que les candidats non retenus à la suite du test de recrutement de deux enseignants auquel nous avons participé ont été informés de leur résultat.

Par ailleurs, il convient de relever que les employés d'YMCA sont certes couverts par une prise en charge médicale, pourtant la visite médicale d'aptitude n'est pas une formalité à remplir avant la signature du contrat de travail.

Par conséquent, il convient de conditionner la signature du contrat d'embauche d'une nouvelle recrue à une visite médicale d'aptitude.

La procédure d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés doit être obligatoire. C'est une étape très importante à la suite de laquelle la nouvelle recrue garde une image de l'entité selon l'accueil qui lui est réservé. Cette phase commence le premier jour du contrat et couvre toute la durée de la période d'essai. Il en déduit que la période d'essai doit être obligatoire. Au cours de la procédure d'accueil et d'intégration, plusieurs formalités d'usage sont nécessairement observées, à savoir :

- Prévoir la signature du contrat dès l'arrivée du nouvel embauché si ce n'est pas déjà fait ;
- Prévoir son installation sur le plan matériel avant son arrivée (bureau, matériel de travail, etc.) ;
- Annoncer cette arrivée à l'équipe par une lettre type, préétablie par l'organisation ;
- Organiser la journée ou le séminaire d'accueil qui consiste à expliquer au nouveau salarié les modalités pratiques de sa vie dans l'entreprise, à lui faire visiter la société,

lui présenter les personnes clefs, et à lui faire signer différents documents administratifs ;

- Remettre au recruté le livret d'accueil qui présente différentes informations (horaires, plan des lieux, règles de vie, etc.) ;
- Donner des informations sur l'association et son fonctionnement (en individuel ou dans le cadre d'une session d'intégration collective) ;
- Mettre en place un système de tutorat et de coaching pour faciliter l'intégration du nouveau salarié en l'aidant et en répondant à ses questions ;
- Définir un plan de réunions de travail pour lui permettre d'intégrer le poste ;
- Prévoir au bout de quelques jours un temps de travail afin de faire un premier bilan.

Enfin, il est important d'organiser un entretien d'appréciation à la fin de la période d'essai, à la suite duquel la nouvelle recrue doit être évaluée pour qu'une de ces décisions soient prises en son encontre :

- ✓ Si l'évaluation s'avère positive, le contrat est confirmé, et le salarié reste dans l'entreprise et prend véritablement position de son poste.
- ✓ Si l'évaluation n'est pas concluante, la décision de renouveler la période d'essai, ou de rompre le contrat de travail doit être prise.

Quelle que soit la décision qui sera prise à l'issue de l'évaluation elle doit être expressément notifiée au salarié.

❖ **Recommandations portant sur la promotion des agents**

Il ressort de notre recherche que 70% des agents n'ont pas bénéficié de promotion depuis leur arrivée. En effet nous sommes en présence d'une ONG qui, en raison de sa taille, de son organigramme, de son équipe n'a pas fait progresser tout son personnel. Que faire ?

Dans le cas d'espèce, il convient de développer en interne le concept d'organisation apprenante. Cette politique consiste pour l'organisation à élargir les responsabilités de ses agents en les faisant travailler sur des projets diversifiés. Ils sont formés à cet effet et mieux rémunérés en conséquence. Ceci, pour remédier au manque de promotion et à l'incertitude qui plane sur leur évolution de carrière.

CONCLUSION

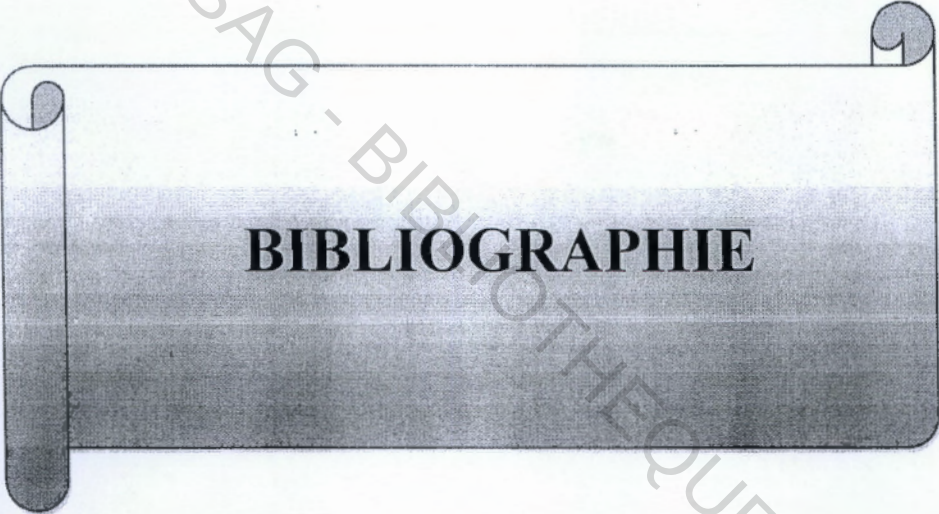
Les hommes sont au cœur de la réussite de toute organisation. La performance du personnel d'une structure dépend du sérieux que l'on accorde à son recrutement. Depuis quelques temps, l'ONG YMCA-Sénégal revoit sa structuration, et a tendance à emboîter le pas aux entreprises en matière d'acquisition de ses RH, dans l'optique de faire face non seulement aux exigences des bailleurs, mais également à la concurrence.

Ce faisant, bon an mal an, elle a mis en place une procédure de recrutement de ses agents, mais qui laisse à désirer. Or ce qui rend fiable un recrutement, c'est la méthode ou les étapes qui se succèdent de manière cohérente. La défaillance d'une étape peut avoir des répercussions tant, sur le salarié que sur l'organisation.

C'est pourquoi, pour rester dans le droit fil des objectifs de notre étude, nous avons considérablement amendé la procédure de recrutement dans ses grandes lignes. Au sortir de notre étude, quatre grandes phases ayant fait l'objet des développements ci-dessus sont requises, pour parfaire un recrutement à YMCA, compte tenu de la nature de son secteur et de la spécificité de ses activités.

Étant donné que le recrutement est qualifié de réussi lorsque la nouvelle recrue est totalement intégrée dans l'organisation, il est opportun à l'issue de l'étude, d'instaurer une procédure spéciale d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés, allant de la signature du contrat à la fin de la période d'essai.

Afin de garantir à YMCA la bonne sélection de ses salariés, il est indispensable de contrôler le processus de recrutement. Cet exercice consiste à évaluer le salarié au terme de la période d'essai d'une part et d'autre part, à évaluer tout le processus même du recrutement. La rigueur mise à toutes les étapes de la procédure traduit le rôle premier des RH dans la vie de toute organisation. Et le succès de l'évaluation du recrutement fait découvrir chez le salarié des potentialités qui lui permettront d'avoir des promotions dans sa carrière.



BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

ABOVILLE Arnaud, BERNIE Marie Madeleine (1991) : *Guide pratique du recrutement en PME, entreprise et candidats : une rencontre*, Éditions d'Organisation, 206 pages.

GAVAN Alain (2005) : *le recrutement : les meilleures pratiques*, Éditions d'Organisation, Paris, 332 pages.

GNAKPA G. Vincent (2001) : *La Gestion des Ressources Humaines*, 2^{ème} édition, Challenge Edition, 92 pages.

JUES Jean-Paul (2002) : *Gestion des Ressources Humaines, Principes et Points-clés*, Ellipses, 207 pages.

LOIC Cadin, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique (2003) : *Gestion des Ressources Humaines, pratique et éléments de théories*, Éditions Dunod, Paris, 434 pages.

PERETTI Jean-Marie, (2001) : *Ressources Humaines* 6^{ème} édition, Vuibert, Paris, 586 pages.

PERETTI Jean-Marie, (2002-2003) : *Gestion des Ressources Humaines* 10^{ème} édition, Vuibert, Paris, 284 pages.

PERETTI Jean-Marie, (2005) : *Dictionnaire des Ressources Humaines*, 4^{ème} édition, Vuibert, Paris, 277 pages.

QUEINNEC Erwan & IGALEN Jacques (2004) : *les Organisations Non-Gouvernementales et le management*, Paris, Vuibert, 336 pages.

WEISS Dimitri (2005) : *Ressources Humaines* troisième édition, Éditions d'Organisation, Paris, 805 pages.

Sites

www.tonmonde.org, 30/08 /2011

Guide synergie 43_RH_recrutement_pg_82_a_101-2pdfadobe, 05/09/2011.

<http://www.comitecharte.org>, 01/10/2011.

<http://www.sphereprojet.org/>, 01/10 /2011.

<http://www.francebenevolat.org>, 01/10/2011.

Annexe 1 : Manuel de procédure de recrutement d'YMACA

Le recrutement est l'acte par lequel une organisation procède à l'engagement de nouveaux agents. Il suit un certain nombre de principes qui visent à sélectionner les meilleurs parmi les candidats inscrits. Il s'effectue ainsi sur titres, test ou concours. La procédure de recrutement aboutit donc à l'engagement de nouveaux contractuels (à durée indéterminée ou à durée déterminée).

Cette procédure s'applique à tous les employés recrutés et payés par l'UCJG/YMCA-Sénégal à l'exclusion du personnel mis à disposition par des organisations partenaires.

La procédure comprend trois (3) opérations :

- Décision d'embauche
- Processus d'embauche (publication de l'avis de vacance de poste, réception des demandes, interview des candidats et sélection)
- Établissement du contrat de travail, procédures administratives et mise en place

Opération 1 : Décision d'embauche

Chaque année, le Secrétaire Général National exprime ses besoins en personnel sur la base de projections qui couvrent au moins les trois prochaines années. Les besoins sont issus du programme triennal et des projets spécifiques confiés au Secrétariat National. La décision d'embauche est initiée par le Secrétaire Général National qui procède aux opérations suivantes.

- La description ou la mise à jour du poste de travail, qui comprend :
 - le titre ou l'intitulé
 - la position dans l'organigramme
 - la mission, la responsabilité
 - les tâches
 - le planning d'activité et la mission

- la fourchette de salaires et les autres éléments de rémunération.

- La définition du profil du candidat requis, qui comprend les éléments suivants :

- la formation académique

- la compétence particulière

- l'expérience dans le domaine d'activité de l'UCJG/YMCA-Sénégal

- l'aptitude particulière

- l'âge

- le statut.

- La procédure de recrutement (externe par un cabinet ou interne par un comité de recrutement) est la suivante :

- la composition du comité de sélection par le SGN en consultation avec le BN et conformément à la politique de ressources humaines de l'UCJG (Le SGN ou son représentant qu'il désigne en cas d'indisponibilité est membre) ;
- Les critères d'évaluation et le système de notation et de pondération ; éventuellement, les tests pratiques de compétence ;
- L'organisation de l'évaluation des candidats.

En fonction du mode de financement, le projet d'embauche une fois établi, est soumis à l'avis du Bureau National et le cas échéant au bailleur pour obtenir l'autorisation, s'il s'agit de financement octroyé par un partenaire au développement. Une fois budgétisés et soumis au Bureau National pour approbation, les recrutements autorisés sont notifiés au Secrétariat Général National par le Président du bureau National. Le Secrétaire Général National peut alors procéder à l'appel à candidature. Il procède à la publication de l'offre d'emploi par affichage au siège de l'UCJG /YMCA - Sénégal et dans les locaux des cellules régionales, dans un ou plusieurs journaux de large diffusion et par courrier électronique aux Branches.

L'offre d'emploi précise :

- Le titre du poste et sa mission

- Les conditions requises pour faire acte de candidature ;
- Les postes d'affectation des personnes définitivement sélectionnées ;
- Les dates d'ouverture et de clôture du dépôt des dossiers, ainsi que le lieu de dépôt des candidatures ;
- L'avis énumère également les pièces à fournir en vue de la constitution du dossier de candidature.

• Opération 2 : Sélection des candidats

Les dossiers parvenus au-delà de la date de clôture sont classés sans suite, de même que les dossiers incomplets. La sélection est effectuée par le comité de recrutement mis en place par l'UCJG/YMCA-Sénégal ou par une structure spécialisée. Le comité se réunit en tant que de besoin pour déterminer la procédure et effectuer les préparatifs nécessaires en tenant compte de la politique définie.

Les réunions préparatoires du comité ont pour objectif de définir les critères de sélection qui permettent, avant même la tenue de la session de sélection finale, de procéder à un premier tri des candidatures.

La commission a retenu un certain nombre de critères :

- Âge et catégorie professionnelle, genre :

Selon les exigences du poste à pourvoir, des dérogations peuvent être consenties en ce qui concerne l'âge des candidats.

En aucun cas, le sexe ne saurait être un facteur de rejet d'une candidature ; la commission s'assurera dans tout le processus à garantir l'équité entre les sexes en encourageant expressément les candidatures féminines. Seules les compétences et les exigences du poste seront déterminantes.

- Diplôme requis :

Pour chaque poste à pourvoir, le diplôme correspondant est requis. A titre d'exemple pour un(e) Secrétaire de direction, seul(e)s les titulaires d'un BTS sont retenu(e)s.

Le comité de sélection procède à l'évaluation des candidats et propose un classement provisoire des candidats selon le mérite en établissant un PV et un rapport de motivation.

Une fois les décisions d'engagement finalisées, une prise de service pour le(s) agent(s) recruté(s) et suivant chaque poste est établie, pour les besoins de la prise en charge salariale. Les agents ainsi recrutés et affectés devront prendre service dans leur poste respectif d'affectation, dès la date indiquée dans la notification du recrutement.

Opération 3 : Établissement du contrat de travail et prise de service

Le Secrétaire Général National :

- Convoque le candidat ;
- Entame les négociations avec lui sur le projet de contrat (ce projet de contrat peut être soumis au Bailleur pour avis) ;
- Lui fait approuver le règlement intérieur et signer le contrat ;
- Ordonne sa prise de service officielle.

Cette prise de service officielle et la signature d'un contrat officiel peut être précédée d'une période d'essai obligatoirement constatée par écrit :

- Pour les agents non cadres : un (1) mois renouvelable une seule fois ;
- Pour les cadres : trois (3) mois renouvelable une seule fois.

Pendant la période d'essai, l'agent doit au moins recevoir le salaire minimum de la catégorie professionnelle dont relève l'emploi à pourvoir.

Une copie du dossier du candidat est transmise au Secrétaire Administratif et Financier chargé de tenir le fichier du personnel.

Une fois la prise de service effective, le Secrétaire Général National établit une attestation dont une copie est transmise au Secrétaire Administratif et Financier pour prise en compte dans le fichier du personnel.

Lorsqu'il s'agit d'un CDD, celui – ci doit faire obligatoirement l'objet d'un visa de l'inspection du travail.

Annexe 2 : Tableau de répartition des tâches du processus de recrutement

Activités	Siège	Terrain
Qui définit les valeurs sur lesquelles s'adosse le système de recrutement ?	X	
Qui définit le besoin de recrutement ?	X	X
Qui décide du lancement d'une procédure de recrutement ?	X	
Qui établit le prévisionnel de recrutement ?		X
Qui construit les outils types du recrutement ?	X	
Qui construit les outils de pilotage et d'évaluation du système ?		X
Qui définit la stratégie de recherche ?		X
Qui adapte les outils au contexte ?		X
Qui procède au tri des candidatures ?		X
Qui réalise les entretiens de sélection ?	X	
Qui organise et supervise les tests ?	X	
Qui réalise la prise de références ?	X	
Qui décide et communique sur l'embauche ?	X	
Qui se charge de l'établissement du contrat de travail et des formalités administratives ?	X	
Qui assure l'accueil et l'intégration du nouveau recruté ?		X
Qui archive les candidatures rejetées ?	X	
Qui réalise l'entretien d'appréciation en fin de période d'essai ?		X
Qui pilote le système de recrutement ?	X	
Qui évalue le système de recrutement ?	X	

Annexe 3 : Questionnaire d'enquête pour salariés

I- Identification

1- sexe

Masculin

☐

Féminin

☐

2 Age

Moins de 25 ans ☐ 25 à 35 ans ☐ 36 à 45 ans ☐ 46 à 55 ans ☐

Plus de 55 ans ☐

3-Catégorie professionnelle

Cadre supérieur ☐ Cadre moyen ☐ Technicien/Agent de Maîtrise ☐

Employé qualifié ☐ Employé non qualifié ☐

II Parcours et ancienneté

4-Depuis combien de temps êtes-vous à YMCA ?

0 à 3 ans ☐ 4 à 7 ans ☐ 7 à 10 ans ☐ Plus de 10 ans ☐

5-Comment avez-vous été recruté ?

Sur concours ☐ par cooptation ☐ Après stage ☐ Autre ☐

Autre (à préciser).....

6-Quel poste occupez-vous en ce moment et quel est selon vous le niveau requis pour occuper ce poste ?.....

7-Quel est votre niveau d'étude ?.....

8-Avez-vous connu une promotion depuis votre arrivée ?

Oui ☐

Non ☐

9-Avez-vous une idée de votre responsabilité et votre mission pour ce poste ?

Oui ☐

Non ☐

10-Connaissez-vous les évolutions possibles du poste ?

Oui ☐

Non ☐

III-Recrutement

11-Existe-t-il une procédure de recrutement à YMCA ?

Oui ☐ Non ☐ Ne sais pas ☐

12-Etes-vous satisfait de la procédure ?

Oui ☐ Pas du tout ☐ Non ☐

13-Existe-t-il une procédure d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés ?

Oui ☐ Non ☐ Ne sais pas ☐

Si oui, êtes-vous satisfait de cet accueil ?

Oui ☐ Non ☐

Si non pourquoi ?.....

14-Existe-t-il une description des poste ?

Oui ☐ Non ☐ Ne sais pas ☐

15-Votre poste actuel est-il en adéquation avec votre formation ?

Oui ☐ Non ☐

16-Etes-vous satisfait de votre poste actuel ?

Oui ☐ Non ☐

17-Existe-t-il un système périodique d'évaluation du personnel ?

Oui ☐ Non ☐ Ne sais pas ☐

18-Etes-vous informé des vacances de poste ?

Oui ☐ Non ☐

19-Avez-vous des suggestions à faire pour améliorer la procédure de recrutement ?

.....
.....
.....
.....

Annexes 4

AVIS DE RECRUTEMENT

L'ONG YMCA-Sénégal recrute, pour le Groupe Scolaire Christiane BARBOZA sis à l'Avenue Bourguiba (Dakar), un/e enseignant/e répondant aux **critères suivants** :

- Être titulaire d'un diplôme professionnel de l'enseignement : CAP ou CEAP ;
- Avoir une expérience de cinq (5) ans au moins dont trois ans après CAP ou CEAP ;
- Connaître les nouvelles réformes de l'enseignement préscolaire et élémentaire ;
- Être capable de favoriser chez les enfants le développement de la personnalité et les aider dans leur conquête de l'autonomie, de la maturité et de l'équilibre physique, affectif et intellectuel ;
- Être capable de contribuer au bon fonctionnement de l'équipe pédagogique du Groupe Scolaire ;
- Être capable d'organiser et de conduire, dans tous les domaines enseignés, l'ensemble des activités d'une classe, y compris les activités artistiques (musique, arts plastiques), les activités manuelles et l'éducation physique et sportive exercées dans les écoles maternelles et les écoles primaires ;
- Avoir une bonne expérience dans la prise en charge d'une classe du cycle élémentaire.

Composition du dossier :

- une lettre de motivation adressée à Monsieur le SGN de YMCA-Sénégal
- deux photos d'identité
- une photocopie de la carte d'identité
- une photocopie des diplômes de l'enseignement général
- une photocopie des diplômes professionnels
- un certificat médical d'aptitude à l'enseignement
- une photocopie de l'attestation d'autorisation d'enseigner

- un CV.

Les dossiers de candidature sous pli fermé avec la mention « **Candidature GSCB de YMCA** » sont reçus à l'adresse ci-dessous :

YMCA-Sénégal, Avenue Bourguiba X Rue 12, BP 4152 Dakar

Email : ymcasn@yahoo.fr Fax : 33 824 24 44

Date limite de dépôt des candidatures le 5 Octobre 2011 à 17 heures

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 5

GRILLE D'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT

YMCA-SENEGAL

RECRUTEMENT N° /2011

Poste : Instituteur

Nom & prénoms :

Date :

Aptitudes	Note	Observations
Personnalité	/7	
Formation	/10	
Motivation	/15	
Expérience professionnelle	/10	
Compétences	/12	
Esprit d'équipe	/12	
Esprit affectif & maîtrise de soi	/14	
Tenue vestimentaire	/5	
Mobilité géographique	/5	
Niveau d'expression en français	/12	
Appréciation :	/100	Moyenne : /10

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	I
REMERCIEMENTS.....	II
SIGLES ET ABREVIATIONS	III
LISTE DE TABLEAUX	IV
SOMMAIRE	V
INTRODUCTION.....	1
PRESENTATION DE L'ETUDE.....	4
1 Objet de l'étude.....	4
2 Problématique.....	4
3 Objectif de l'étude.....	7
4 Intérêt de l'étude	7
5 Méthodologie de recherche	8
6 Délimitation de l'étude	9
7 Plan de l'étude.....	9
PREMIERE PARTIE : LA PHASE CONCEPTUELLE DE L'ETUDE.....	11
Chapitre 1: Définition des concepts clés	11
1.1 Les concepts ayant trait au domaine spécifique de la GRH et du management.....	11
1.2 Les concepts ayant trait aux outils de recrutement	12
1.3 Les concepts ayant trait au climat social.....	13
1.4 Les concepts ayant trait aux mutations socioéconomiques.....	14
1.5 Les concepts propres à l'environnement des ONG	14
Chapitre 2 : La procédure de recrutement dégagée de la revue de littérature	15
2.1 La conception.....	15
2.1.1 Identification des acteurs et définition des valeurs du système de recrutement. ...	15
2.1.2 Définition du besoin de recrutement.....	16

2.1.3 L'établissement d'un prévisionnel de recrutement	21
2.2 Organisation du recrutement	21
2.2.1 Le recrutement interne	21
2.2.2 Le recrutement externe.....	23
2.2.3 L'externalisation du recrutement.....	26
2.3 La mise en œuvre du recrutement	27
2.3.1 Le tri des candidatures	27
2.3.2 Les entretiens	28
2.3.3 Les tests.....	30
2.3.4 La décision d'embauche et communication.....	31
2.3.5 La visite médicale d'aptitude	32
2.3.6 La signature du contrat de travail et formalités administratives	32
2.3.7 L'accueil et intégration du salarié.....	33
2.4 Le contrôle du recrutement.....	34
2.4.1 L'entretien d'appréciation.....	34
2.4.2 L'évaluation du système de recrutement	34
DEUXIEME PARTIE : LA PHASE OPERATIONNELLE DE L'ETUDE	
Chapitre 3 : Présentation du cadre de l'étude et la description de sa procédure de recrutement.....	37
3.1 Présentation du cadre de l'étude	37
3.1.1 Historique	37
3.1.2 Mission	38
3.1.3 Implantation d' YMCA sur le territoire national.....	38
3.1.4 Les objectifs.....	38
3.1.5 Organisation structurelle.....	39
3.1.6 Les différents organes de direction.....	39
3.1.7 Organigramme du Conseil National	41
3.1.8 Affiliation et partenaires	42

3.1.9 Programmes et activités	43
3.1.10 Présentation des effectifs	49
3.2 Description de la procédure de recrutement d'YMCA-Sénégal	50
3.2.1 La décision d'embauche	51
3.2.2 Sélection des candidats	53
3.2.3 Établissement du contrat de travail et prise de service	54
Chapitre 4 : Analyse des résultats et recommandations	56
4.1 Analyse des résultats	56
4.1.1 L'analyse de la conception	56
4.1.2 L'analyse de l'organisation de la procédure	60
4.1.3 L'analyse de la mise en œuvre de la procédure	62
4.2 Les recommandations	65
4.2.1 Les recommandations d'ordre fonctionnel et structurel	65
4.2.2 Les recommandations portant sur la procédure de recrutement	68
CONCLUSION	72
BIBLIOGRAPHIE	73
ANNEXES	i
TABLES DES MATIERES	xi