



**INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT
DES ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS
(ISMEO)**

**MEMOIRE DE MAITRISE PROFESSIONNALISEE EN
GESTION DES ENTREPRISES ET AUTRES
ORGANISATIONS**

Thème :

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU SYSTEME DE
RECRUTEMENT DANS UN ETABLISSEMENT HOSPITALIER :
CAS DE L'HOPITAL GENERAL DE GRAND YOFF**



Réalisé par

M. Maurice NDIAYE

Sous la Direction de

M. Ibrahima Mboulé FALL
Professeur au CESAG

M0111MPGEO07



2

que 2004-2006

DEDICACES

A mon épouse Albine DIOH ; tu sais être présente quand il faut.
Puisse le Seigneur te rende au centuple tous les sacrifices consentis.

A mes enfants : Thérèse Anne Catherine, Pauline Angèle : en
témoignage de l'affection indéfectible qui nous unit. Puisse ce travail
vous servir.

REMERCIEMENTS

Au représentant résident, à l'Attaché à la coopération ainsi qu'à tous les acteurs de la coopération technique Belge à Dakar et partout dans le monde.

Toute ma profonde gratitude pour avoir parrainé et financé cette formation.

A Madame Mathilde AYEMO, chargée des bourses à Dakar, pour vos conseils, votre disponibilité, votre simplicité votre rigueur dans le travail. Mathilde, juste un mot, merci du fond du cœur.

A mon ami et frère de promotion Remy Ndoffène NDOUR, pour sa présence et ses précieux conseils : « pour que l'arbre porte des fruits, il faut que la graine tombe à terre et meurt. » Merci pour ton soutien indéfectible et constant.

A Monsieur Ibrahima Mboulé FALL, je ne saurai en peu de mots vous remercier d'avoir sacrifié de votre précieux temps pour l'amélioration de ce travail. Vos conseils, votre foi en l'homme et au travail bien fait sont et demeureront pour moi un credo.

A toute l'équipe du service des Ressources Humaines de l'Hôpital Général de Grand Yoff, pour la compréhension, les sacrifices consentis pendant cette formation.

A mes camarades de promotion de la MPGEO/Soir 2004-2006, c'est dans la diversité des groupes et des hommes qu'on apprend le mieux.

A Monsieur Pierre Albert Cissé et son équipe, par votre efficacité et votre diligence dans le travail, vous avez matérialisé ce projet en si peu de temps : Merci.

« ...La formation mais aussi la motivation du personnel resteront une priorité constante car en réalité, c'est l'investissement dans ce capital le plus performant et le plus productif qui soit, qui nous vaut aujourd'hui la satisfaction de la plupart de nos malades. »

Saliou DIALLO

(Le mot du directeur, Deuxièmes Journées Scientifiques de l'Hôpital Général de Grand-Yoff, Dakar, 17 et 18 mars 2005.)

GLOSSAIRE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- ACP** : Agence Comptable Particulière
- CA** : Conseil d'Administration
- CDD** : Contrat à Durée Déterminée
- CDI** : Contrat à Durée Indéterminée
- CESAG** : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
- CME** : Commission Médicale d'Etablissement
- EPS** : Etablissement Public de Santé
- FNR** : Fonds National de Retraite
- GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences
- GPP** : Gestion Prévisionnelle du Personnel
- GRH** : Gestion des Ressources Humaines
- HOGGY** : Hôpital Général de Grand Yoff
- IB** : Infirmier Breveté
- IDE** : Infirmier D'Etat
- IPRES** : Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal
- MSPM** : Ministère de la Santé et de la Prévention Médicale
- OMS** : Organisation Mondiale de la Santé
- PNDS** : Programme National de Développement Sanitaire et Social
- RSE** : Responsabilité Sociale de l'Entreprise
- SAF** : Service Administratif et Financier
- SRH** : Service des Ressources Humaines
- SSI** : Service des Soins Infirmiers

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau N° I : Etapes de la procédure de recrutement -----	16
Tableau N° II : Contenu type d'une description de poste ou de fonction -----	18
Tableau N° III : Répartition du personnel de l'HOGGY selon les catégories ----	26
Tableau N° IV : Effectifs du service des ressources humaines -----	30
Tableau N° V : Grille d'analyse pour un entretien de recrutement -----	43
Figure 1 : Schéma d'un Tableau récapitulatif d'une sélection -----	20

SOMMAIRE

INTRODUCTION -----	1
PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DE L'ETUDE ET DU CADRE DE REFERENCE -----	4
CHAPITRE I : PRESENTATION DE L'ETUDE -----	5
1- CONTEXTE -----	5
2- OBJET DE L'ETUDE -----	5
3- PROBLEMATIQUE -----	6
4- OBJECTIFS DE L'ETUDE -----	7
5- INTERETS DE L'ETUDE -----	7
6- DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE -----	8
7- DEMARCHE DE L'ETUDE -----	8
8- DIFFICULTES RENCONTREES-----	8
CHAPITRE II : FONDEMENTS THEORIQUES -----	9
SECTION I : DEFINITION DES CONCEPTS -----	9
SECTION II : REVUE DE LA LITTERATURE -----	11
SECTION III : PRINCIPE DE BASE D'UN BON SYSTEME DE RECRUTEMENT -----	13
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS -----	22
CHAPITRE I : PRESENTATION DE L'HOPITAL GENERAL DE GRAND YOFF ET APPRECIATION DU SYSTEME DE RECRUTEMENT -----	23
SECTION I- HISTORIQUE-----	23
SECTION II- L'ANALYSE DU CADRE D'ETUDE -----	25
SECTION III : APPRECIATION DU SYSTEME DE RECRUTEMENT DE L'HOGGY-----	30
SECTION V- LES FAIBLESSES DU SYSTEME DE RECRUTEMENT A L'HOGGY-----	33

CHAPITRE II : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS	35
SECTION I : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	35
SECTION II : RECOMMANDATIONS	38
CONCLUSION	46
BIBLIOGRAPHIE	48
ANNEXES	50
TABLE DES MATIERES	74

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION

L'avènement de la réforme hospitalière au Sénégal, en février 1998, a, dans les hôpitaux des impératifs et des objectifs comme la recherche de la qualité des soins et l'amélioration des performances de gestion qui passent nécessairement par la qualité des ressources humaines.

Dans cette perspective, l'autonomie de gestion est sensée apporter aux gestionnaires hospitaliers des moyens supplémentaires permettant plus facilement d'équilibrer leurs comptes. Ces dernières années d'importants changements ont été entamés dans le secteur notamment la modernisation des outils et l'émergence de nouvelles pratiques de gestion, tout en gardant leur mission de service public.

Dans un contexte de croissance soutenue mais différenciée, les entreprises doivent veiller à limiter leur ratio frais de personnel / valeur ajoutée à un niveau inférieur ou égal à celui de leurs principaux concurrents nationaux ou internationaux. L'étude des modifications du paysage industriel montre que la survie devient hypothétique pour l'entreprise dont le ratio frais de personnel/valeur ajoutée dépasse durablement et significativement celui de ses concurrents. Faute de moyens pour investir et innover, elle devient une proie.

A l'Hôpital Général de Grand Yoff, plusieurs analyses et études de la situation ont conduit au constat que la qualité insuffisante des prestations des agents en général pourrait être attribuable à moult causes parmi lesquelles le système de recrutement qui ne répond pas aux procédures préétablies.

La mobilisation des ressources humaines repose sur une implication de la hiérarchie et sur sa capacité à motiver ses collaborateurs. Elle nécessite un climat social favorable et un réel dialogue social. Elle suppose également la construction de nouveaux liens sociaux entre les salariés et l'entreprise.

L'homme n'est plus une contrainte mais un gisement de ressources. La performance de l'organisation résulte du développement et de la mobilisation des ressources individuelles.

Cette contribution, qui s'inscrit dans l'esprit de la réforme hospitalière, a pour objet d'approfondir et de compléter les techniques de recrutement déjà en place. Au-delà des retombées d'ordre financier et social, il semble opportun d'identifier et de disséquer les causes profondes de cette insatisfaction dans les prestations dans le but de proposer des solutions idoines.

L'implication des salariés est perçue comme un avantage compétitif et les responsables hiérarchiques sont les mieux placés pour la développer.

Tout processus de recrutement qui se veut rationnel passe obligatoirement par le respect strict des procédures. Dans ce domaine, depuis l'analyse du besoin en personnel jusqu'à l'embauche définitive en passant par la recherche des candidats, l'exploitation des CV, la sélection, l'accueil et l'intégration des recrues et l'audit du recrutement, condition sine qua non pour ne pas tomber dans le borbier des recrutements hasardeux et complaisants qui coûtent chers à l'hôpital et qui entachent forcément les soins prodigués. Il reste aussi le seul moyen d'échapper à l'inadéquation entre les profils des agents et les postes à pourvoir.

Réussir la réforme hospitalière, c'est en partie recruter des hommes et des femmes de qualité, en quantité suffisante, qui adhèrent à l'organisation en termes de compétence, mais aussi de valeurs, de manière rationnelle et transparente. Voilà le but de cette étude.

Notre travail s'articule autour de deux (02) parties essentielles :

Première partie : présentation de l'étude et du cadre de référence.

Nous tenterons de camper au-delà du champ de l'étude son intérêt et son impact pour les structures hospitalières mais aussi et surtout les fondements théoriques qui ont guidé notre réflexion tout au long de cette analyse.

Deuxième partie : Présentation des résultats et recommandations.

Cette partie comprend quatre (02) chapitres fondamentaux dont le contexte de l'étude qui aide à mieux cerner l'hôpital général de Grand Yoff notamment son historique et ses services.

A cela s'ajoute l'appréciation du système de recrutement qui consiste à évaluer objectivement les pratiques de recrutement dans l'établissement, à décrire les forces et les faiblesses.

Dans ce dernier chapitre, nous traiterons de la méthodologie qui retrace la démarche adoptée et les techniques utilisées pour la manipulation des données de l'enquête et pour finir, nous formulerons des recommandations pratiques dans le sens d'améliorer et d'étoffer le système de recrutement en place.

PREMIERE PARTIE :
PRESENTATION DE L'ETUDE ET
DU CADRE DE REFERENCE

CHAPITRE I : PRESENTATION DE L'ETUDE

1- CONTEXTE

Le secteur de la santé connaît de multiples réformes et des programmes qui ont pour objectif une plus grande autonomie financière et plus de liberté dans les prises de décisions.

De cette situation est née plus de latitude, de potentiel dans les organisations, mais n'a pas réduit de manière significative les incertitudes en matière de gestion.

L'adoption de politiques d'ajustement a entraîné de nombreux et importants changements cette dernière décennie dans le secteur hospitalier. Dans cette mutation continue, la gestion des ressources humaines se présente comme un baromètre indispensable au bon pilotage des établissements de santé.

Le Programme National de Développement Sanitaire (PNDS) (1998-2007), se propose de réaliser un état de santé satisfaisant pour chaque sénégalais quelque soit l'endroit du pays où il se trouve. La réforme hospitalière qui s'inscrit dans la même dynamique, vise l'amélioration de la performance des établissements publics de santé. Or, la tâche première de la GRH est l'atteinte des objectifs de performance.

Pour accompagner l'autonomie accrue des managers des hôpitaux et participer activement à la mise en place et à l'évaluation de politique cohérente et dynamique, la GRH, en tant qu'outil d'aide à la décision, tend vers l'amélioration continue des techniques de gestion.

2- OBJET DE L'ETUDE

La présentation de l'étude a pour objet d'analyser le système de recrutement dans un établissement hospitalier, le cas de l'Hôpital Général de Grand Yoff.

3- PROBLEMATIQUE

Le choix du sujet est motivé par un certain nombre de faits, de nombreux manquements relevés dans le processus de recrutement des agents contractuels en activité à l'HOGGY. L'étude, même si elle n'est pas sensée régler tous les problèmes, lève un voile sur ce qui doit être fait en matière d'orthodoxie du recrutement.

Le non-respect des normes entraîne une gestion des ressources humaines à tatillon, d'où une barrière majeure à la recherche constante de la qualité des soins et à la performance de l'HOGGY. D'aucuns jugent le processus peu performant même s'il est axé au départ sur un plan annuel difficilement respecté donc inappliqué. L'inexistence d'une politique globale de GRH sous-tendue par une GPP et une GPEC rationnelles et opérationnelles explique dans une large mesure l'informel qui s'est érigé en règle de conduite.

Avec la concurrence instaurée par l'esprit de la réforme hospitalière, les besoins en personnels sont devenus importants et les écoles de formation ouvertes çà et là sont de loin incapables de résorber le gap, d'où l'insuffisance en personnels qualifiés.

Il reste nécessaire et urgent aujourd'hui de prendre des mesures hardies allant dans le sens de la modernisation de la gestion des ressources humaines dans les hôpitaux, tant sur l'aspect qualitatif que quantitatif, il y va de la survie des jeunes établissements. Fondamentalement, la réflexion, c'est qu'un excellent dispositif de recrutement amoindrirait les problèmes de gestion à ce niveau. Il faudra pour l'essentiel beaucoup de rigueur dans la rationalisation et parvenir à installer même dans la durée un système efficace et performant s'appuyant sur une stratégie globale de recrutement et sur des critères choisis, transparents et équitables dans le processus de sélection et d'embauche.

4- OBJECTIFS DE L'ETUDE

Les objectifs de notre étude se déclinent en objectif général et spécifique.

4.1- Objectif général

L'objectif général poursuivi par notre étude est l'analyse du système de recrutement à l'Hôpital Général de Grand Yoff. En vue d'atteindre cet objectif primordial, plusieurs objectifs se rattachant à notre objectif global ont été identifiés.

4.2- Objectifs spécifiques

Cette présente étude nous permettra de :

- Décortiquer le système de recrutement mis en place dans cet établissement hospitalier.
- Susciter un approfondissement de la réflexion sur les questions de recrutement qui sont loin d'être résolues notamment dans les structures de santé.
- Formuler des recommandations.

5- INTERETS DE L'ETUDE

Tout système de gestion des ressources humaines fiable et stable repose sur le triptyque : acquisition – conservation – développement, mais le recrutement en constitue la pièce maîtresse. Aussi, reste-t-il capital d'y cogiter, pour trouver les voies les plus adéquates allant dans l'idée d'amoindrir la marge d'erreur tant pour l'organisation que pour les agents.

Le lecteur trouvera dans ce travail une modeste et efficace contribution à la mise en place d'un système de recrutement qui puisse aider à améliorer le niveau de la qualité des prestations des agents parce qu'étant moins aléatoire et plus systématisé.

6- DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE

Cette étude n'a nullement la prétention de procéder à une analyse exhaustive des problèmes de recrutement dans ces jeunes établissements de santé réformés, ni d'apporter des solutions définitives qui interviendront avec le temps. Elle se limite à l'hôpital Général de Grand Yoff et constitue plutôt une contribution à l'amélioration du système en place.

7- DEMARCHE DE L'ETUDE

En vue de mener à bien nos investigations, la démarche décrite ci-dessous nous guidera tout au long de notre étude :

- Une revue de la littérature pour nous permettre d'élaborer un modèle de recrutement adéquat et efficace.
- La consultation d'ouvrages spécialisés dans le domaine de l'analyse des méthodes et processus d'élaboration et d'évaluation des politiques de recrutement ;
- L'enquête basée sur l'administration directe d'un questionnaire complétée parfois par des entretiens avec les agents.

8- DIFFICULTES RENCONTREES

Elles sont de plusieurs ordres, mais liées surtout :

- aux horaires de travail en place à l'hôpital. L'hétérogénéité des horaires d'un service à un autre a été un facteur de retard dans le contact avec les agents.

L'indisponibilité de l'outil documentaire, très peu d'écrits sur la réforme hospitalière notamment dans le domaine de la GRH, obligation nous a été faite de nous référer systématiquement aux textes de base de la réforme hospitalière et à certains documents produits en interne.

CHAPITRE II : FONDEMENTS THEORIQUES

SECTION I : DEFINITION DES CONCEPTS

- **La gestion prévisionnelle du personnel** : Elle désigne un ensemble de procédures et d'outils visant à assurer à l'organisation une adéquation permanente entre les besoins et les ressources disponibles.
- **L'entretien de recrutement** : C'est une conversation maîtrisée par les acteurs qui recherche dans le cadre du processus de recrutement à découvrir les traits de personnalité de l'autre pour prévoir son comportement professionnel.
- **Plan de recrutement** : C'est un outil de pilotage stratégique qui est annuel et prend toujours en compte les besoins issus de la gestion prévisionnelle des emplois et des effectifs. Il est toujours élaboré en début d'exercice et ressort des résultats de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. C'est un document de stratégie parce qu'élaboré au niveau le plus élevé de l'entreprise.
- **L'employabilité** : Ce sont les aptitudes d'une personne à s'insérer et à se maintenir sur le marché du travail. Il peut signifier aussi pour un salarié en poste sa capacité à évoluer dans un emploi, à s'occuper un nouveau poste.
- **Analyse du poste** : Elle consiste à décrire les caractéristiques d'un emploi, ainsi que les conditions générales de son exercice. Elle s'attache toujours à ce qui est fait dans la réalité et aux tâches confiées au titulaire du poste.
- **La description du poste** : C'est un document qui aide à déterminer les raisons fondamentales de la création du poste, les performances à atteindre par le titulaire, de définir les compétences à maîtriser en termes de savoir, de savoir-faire, de savoir-être et de savoir-devenir.

- **La gestion** : C'est la recherche de l'optimisation des ressources rares, gérer suppose de la rigueur et de la flexibilité dans l'utilisation des méthodes et des techniques.
- **Qu'est ce que l'entreprise ?** « L'essence d'une entreprise, le principe vital qui détermine sa nature est sa fonction économique » écrit P. Drucker¹. « Seuls les résultats économiques, qu'elle obtient, justifient son existence et son autorité ».

Mais ces résultats, elle les obtient pour qui, elle les obtient par qui ? L'entreprise est le rencontre d'un projet économique, d'une capacité technique, de moyens financiers, physiques et méthodologiques et d'homme qui seront à la fois agents de réalisation, créateurs de projets et de moyens, maître d'œuvre.

La place qu'on reconnaît à l'homme dans la réalité de l'entreprise conditionne toute la construction de celle-ci et ses orientations. On a pu dire que « l'entreprise, ce sont les hommes et ce n'est rien d'autre »

Pour réaliser sa fonction économique, l'entreprise dispose donc de ressources internes qui sont d'abord humaines, les autres n'étant que les produits de celle-ci. « La ressource humaine (l'homme tout entier) écrit P. Drucker, est de toutes les ressources confiées à l'homme, la plus productive, la plus souple et la plus riche en possibilités ». Dès lors, comment ne pas lui réserver la plus grande attention dans la construction et dans la conduite de l'entreprise ?

- **Recruter** : c'est attirer des hommes et des femmes en quantité et qualité suffisante dans le but de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs.
- **Faire de la gestion des ressources humaines** : c'est chercher à transformer le travail humain en performance collective.

¹ 7- DRUCKER P., La pratique de la direction des entreprises, E. D (épuisé)

8- POUPARD P., Peut-on parler de management des ressources humaines ? in D., Weiss (sous la direction de) 1982, Pratique de la fonction personnel, les Editions d'Organisation, Paris, .

- **Un recrutement rationnel** : c'est respecter tout le processus de recrutement, depuis l'analyse des besoins jusqu'à l'embauche définitive en passant par la sélection et l'accueil des nouvelles recrues.

SECTION II : REVUE DE LA LITTERATURE

L'entreprise est le terrain de tous les conflits où s'expriment bon nombre d'intérêts parfois opposés voire contradictoires. Pour produire ou rester performante, elle a besoin d'hommes et de femmes qui sont aujourd'hui considérés comme le capital qu'il faut préserver et fructifier et qui doit être gérés avec la même parcimonie que les ressources matérielles et financières.

La gestion des ressources humaines a un grand impact sur l'efficacité de l'entreprise. Elle peut se révéler fort coûteuse tant au plan de la productivité que des ressources financières si par exemple l'entreprise enregistre un fort taux de turnover ou lorsque les conflits qui y sont latents ou ouverts ne sont pas ou sont mal résolus

En revanche, lorsque les employés sont compétents et épanouis dans leur travail et dans leur environnement naturel, ils sont plus productifs et contribuent davantage à la satisfaction des clients avec qui ils nouent implicitement un contrat de fidélité. Les résultats directs d'une bonne gestion des **RH** peuvent être variés et multiples.

- L'entreprise est en mesure de créer de nombreux emplois utiles, qui découlent directement de sa mission répondant ainsi à sa participation au **RSE**.
- Elle parvient à disposer d'un effectif constitué de personnes possédant les bonnes connaissances, aptitudes et compétences en vue d'accomplir sa mission ;
- L'entreprise dispose d'une structure qui favorise l'efficacité des employés ;
- Elle communique régulièrement avec ses employés et échange avec eux sur leur rendement ;

- Un milieu de travail positif y est aménagé ;
- Elle favorise la fidélisation des employés les plus efficaces et les aide à gérer le changement.

2.1- Place de la fonction RH

Avec les politiques financières, commerciale et technique, elle fait partie des **quatre (04)** plus grandes fonctions de l'organisation. Ce qu'elles partagent étant évidemment une cohérence et une complémentarité qui leur sont nécessaire. L'entreprise, dans un contexte de mondialisation est condamnée à encadrer ses activités, mais cela n'est possible si et seulement si elle définit clairement ce que doit être sa **mission** ou sa **raison d'être**.

2.2- Contenu du concept politique RH

Il recouvre deux **(02)** aspects complémentaires qui restent indispensables : la gestion du personnel ou des ressources humaines, domaine dans lequel l'homme est considéré comme un moyen privilégié de production ; il coûte cher mais rapporte beaucoup ; il faut donc bien le gérer. La complexité de son fonctionnement relève d'une obéissance à des lois spécifiques de la physiologie et de la psychologie humaine. L'importance que revêt cette donnée est incommensurable, aussi doit-on constamment et profondément la prendre en compte dans l'intérêt mutuel de tous, car l'objectif garde son importance : tirer une efficacité optimale du travail humain dans l'intérêt économique de l'entreprise et cette efficacité, qui est fonction de la motivation et de la compétence des hommes passe par leur valorisation. La communication, la culture et la cohésion viennent toujours en complément.

Les relations de travail : base entre employeurs et salariés, cet aspect de la politique RH couvre les rapports nécessaires qui se partagent au sein de l'organisation entre les travailleurs et les partenaires sociaux au plan collectif et les salariés entre eux. Ici, l'objectif recherché pour l'homme est double : épanouissement de chaque personne dans et par son travail et l'installation d'une paix et d'un bon climat social, seuls gages d'un succès.

La gestion des ressources humaines regroupe plusieurs métiers qui visent à planifier, à développer et à conserver les salariés en activité dans l'organisation pour l'atteinte de ses objectifs. Les spécialistes du domaine s'accordent à diviser ses métiers en **trois (03)** fonctions essentielles : l'acquisition, la conservation et le développement.

Le recrutement, la mobilité et la GPP sont des sous-ensembles de la fonction acquisition, mais des trois, l'importance du recrutement est plus stratégique parce que mal fait, il peut entraîner de graves dysfonctionnements et hypothéquer l'avenir d'une organisation.

2.3- La Gestion Prévisionnelle du Personnel

Cette branche désigne en soi un ensemble de procédures et d'outils assurant à l'organisation l'adéquation entre les besoins et les ressources disponibles d'une part, et les attentes du personnel, d'autre part. En somme, en tant qu'outil, elle facilite l'anticipation sur les risques liés au personnel (pléthore, incompetence, démotivation, etc.).

Aujourd'hui, toutes les organisations vivent intensément l'effritement de la notion de carrière dans l'entreprise. Ce faisant, les salariés deviennent beaucoup plus exigeants et se taillent chacun en fonction de ses intérêts des projets professionnels. Cela aura pour conséquence une GRH basée sur la compétence et un recrutement beaucoup plus sélectif et rigoureux qui s'éloigne de plus en plus des imperfections.

SECTION III : PRINCIPE DE BASE D'UN BON SYSTEME DE RECRUTEMENT

3.1- Le processus de recrutement

Recruter, c'est « attirer des hommes et des femmes de qualité et en quantité suffisante dans le but d'atteindre les objectifs de l'organisation et les opérations destinées à cette attraction »². Les bases d'un bon système de recrutement se

² Diagnostic du mode de recrutement et de la situation administrative du personnel non étatique de l'hôpital Aristide Le Dantec de Dakar, août 2001.

bâtiront autour de plusieurs principes majeurs comme : la connaissance des facteurs clés de réussite, la maîtrise des besoins et du plan de recrutement.

3.1.1- Les facteurs clés de réussite d'une bonne politique de recrutement

Ce sont les éléments non figés qui peuvent influencer la mise en place et le développement d'une politique de recrutement efficace. Ils sont nombreux et variés, il appartiendra donc au responsable du recrutement de les analyser, d'en tenir compte pour minimiser les erreurs et éviter les coûts inutiles. Il s'agit :

- **du marché de l'emploi** : Son influence est réelle sur la nature des contrats à signer en fonction de la rareté de la main-d'œuvre qui oblige les entreprises à signer des CDI ou si la main-d'œuvre est abondante à conclure des CDD. Le responsable du recrutement doit toujours être à l'affût de l'évolution de ce facteur extérieur qui est assez pertinent. Il peut toujours consulter les services comme l'ANPE (France), la Direction de l'Emploi ou le Service National de la Main-d'œuvre pour se faire une idée.
- **de l'évolution technologique** : Elle est déterminante dans la mise en place d'une bonne stratégie de recrutement. L'influence varie suivant qu'on évolue dans un secteur de pointe ou non, mais elle est réelle. Une entreprise qui travaille dans le domaine de l'informatique ou des services recrutera aussi bien en qualité qu'en quantité ses agents du fait du taux de l'utilisation de la technologie.
- **de l'offre de formation** : Aujourd'hui, toutes les grandes entreprises travaillent dans le cadre du recrutement de leurs agents à partir des réseaux tissés dans différents domaines. Ce sont les partenariats avec les écoles de formation, les associations des anciens élèves, les associations de cadres, toutes ces entités fournissent aux organisations une main-d'œuvre en quantité et qualité suffisante.

- **L'état des lieux des effectifs** : L'analyse approfondie de la pyramide des âges, qu'elle soit jeune ou vieillissante oriente vers le mode et la stratégie de recrutement à adopter dans l'entreprise. C'est lui qui détermine en partie les besoins de recrutement. Si elle est vieillissante, la population qui devra être ciblée sera les jeunes diplômés sortant des écoles ou les salariés déjà pétris d'une certaine expérience dans les différents domaines déjà ciblés. A contrario, si elle est jeune, il faudra mettre en place des politiques de motivation, de promotion interne, de mobilité, de rémunération et de formation efficaces et attrayantes pour bien se positionner sur le marché de l'emploi et de la concurrence.

3.1.2- La qualité d'un bon recrutement

C'est l'adéquation qui doit exister fondamentalement entre « la personne recrutée et le besoin immédiat et futur de l'entreprise ». Il peut être découpé en **quatre (04)** grandes familles, elles-mêmes composées chacune de plusieurs étapes que sont :

- La définition du besoin englobe la demande de recrutement, la décision de recruter, la définition du poste à pourvoir, et la définition du profil recherché.
- La recherche de candidats, fonctionne en général sur la base d'une prospection interne et d'une recherche de candidatures externes.
- La sélection des candidats comporte le premier tri des candidatures, le questionnaire, l'entretien et le test.
- L'accueil et l'intégration qui procède en quatre (04) étapes : la décision d'embauche, la proposition du candidat retenu, la signature du contrat, l'accueil et l'intégration.

Certaines parties théoriquement semblent plus importantes que d'autres mais, un bon recrutement, au-delà de la capacité des recruteurs ne saurait élaguer tout ce qui est analyse des besoins, description de poste et les différentes étapes de la sélection.

Tableau N° I : Etapes de la procédure de recrutement

Présentation du recrutement	Demande de recrutement Analyse de la demande Définition du poste et du profil
Recherche des candidats	Prospection interne Prospection externe
Sélection des candidats	Tri des candidatures Questionnaires Entretien Tests
Accueil et intégration	Décision Proposition du candidat Accueil Intégration

3.2- La maîtrise des besoins et du plan de recrutement

C'est l'émanation d'une direction ou d'un service qui cherche à combler un manque, mais l'accord de principe d'une demande de recrutement n'entraîne pas automatiquement l'action de recruter. Il répond à des normes et prévisions préétablies et à respecter par tous les utilisateurs (inscription budgétaire, missions et attributions du poste à pourvoir), tout ceci dans un souci de transparence et de respect des procédures. **Jean Marie PERETTI** la qualifie comme la « clef de tout succès ou de tout échec d'un recrutement »³, alors que la description est souvent oubliée. C'est lui qui facilite un meilleur déroulement des opérations aux techniciens du recrutement.

3.3- La description du poste

Son rattachement à l'occupant est très fréquent, ce qui peut être une grave erreur. Les trois axes cités ci-dessous permettent de mieux l'appréhender :

³ **Jean Marie PERETTI** : Tous DRH : pratiques de la GRH à l'usage des dirigeants et superviseurs, Ed. d'organisation, 1997.

- **Les missions du poste** : La définition de la finalité du poste ne doit pas être confondue avec les tâches à opérer. Il s'agit ici de situer le poste dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Le poste en tout état de cause est différent de l'emploi parce qu'il désigne un ensemble d'activités à réaliser par un individu lambda ;
- **Les principales responsabilités** : cette section décrit en détails, ce que le titulaire aura à réaliser et la manière de le faire ;
- **Le positionnement dans l'organigramme** : Il permet de repérer le poste, ses exigences en terme de savoir, de savoir être, les moyens mis à la disposition du titulaire, le contrôle qu'il exerce sur ses subordonnées, ses marges de manœuvre et son niveau de responsabilités.

La description de poste permet, enfin, de fournir des informations fiables aux candidats présélectionnés au moment de l'entretien d'embauche.

3.4- La définition du profil du candidat

La réflexion sur le profil du candidat recherché est toujours utile, parce que c'est uniquement à pareil moment que l'opportunité de modifier, de réajuster l'équilibre d'une équipe est offerte au recruteur. Les spécialistes la considèrent comme la première étape de la gestion de carrière d'un salarié.

Tableau N° II : Contenu type d'une description de poste ou de fonction

Identifications	Contenu
Identification du poste	* intitulé exact, lieu où se déroule le travail, nombre de personnes occupant le même poste ou la même fonction, origine du poste : création ou remplacement.
Objectifs précis du poste	* sa situation à l'intérieur de l'organisation et de son organigramme, les responsabilités du titulaire du poste : ce qu'il doit faire et la nature des résultats qu'on attend de lui, le cas échéant le nombre de personnes encadrées et le degré de responsabilité en matière de management ainsi que les responsabilités d'ordre financier, enfin, le soutien et le contrôle que le titulaire reçoit de son supérieur hiérarchique doivent être précisés.
Missions	<ul style="list-style-type: none"> • Rôle et finalité de la fonction • Missions particulières, priorités
Les relations avec d'autres personnes	<ul style="list-style-type: none"> • En précisant les personnes internes ou externes : information, ordre à recevoir ou à donner, animation d'équipe ...
Critères de performance	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation de la performance en fonction de l'ancienneté, • Objectifs spécifiques
Evolution	<ul style="list-style-type: none"> • Evolution naturelle : avancement catégoriel, promotion interne, • Evolution possible vers un autre poste : formation professionnelle continue
Les conditions physiques	<ul style="list-style-type: none"> • Lieu de travail, horaires, nature des exigences physiques des tâches et éventuellement des risques encourus.
Les conditions de rémunération	<ul style="list-style-type: none"> • Salaires et avantages, retraites et pensions, primes et bonnes règles concernant les absences, de promotion ou de mutation et de développement.

3.5- La sélection des candidats

C'est l'une des phases les plus subtiles et les plus délicates du processus de recrutement. Elle met en avant un certain nombre d'exigences dont un choix judicieux du support de publicité (parutions multiples et meilleur emplacement), une bonne rédaction du texte de l'annonce du fait qu'aujourd'hui, on assiste

impuissant à la disparition progressive des recrutements par annonce au profit des technologies de l'information et de la communication comme Internet/Intranet. En effet, ce média électronique serait désormais le premier moyen d'accès à l'emploi après le recours au réseau relationnel et devant la presse. L'annonce doit attirer l'attention des postulants sans surévaluer le poste. Elle doit à la fois séduire et sélectionner comme le précise Alain GAVAND : « Le message tient lieu de filtre, il ne séduit que ceux qu'il cherche à séduire, et ce, dans un espace limité »⁴.

La sélection utilise plusieurs méthodes qui sont en rapport avec les compétences des usagers et en fonction de l'enjeu du moment, ceux ci vont de l'analyse graphologique à l'assessment center ou test in basket, en passant par les questionnaires, la discussion de groupe, l'entretien et l'analyse des curriculum vitae. Ses multiples étapes aideront à choisir le meilleur candidat.

⁴ Alain GAVAND : Recrutement : les meilleures pratiques, Ed. d'organisation, 2005.

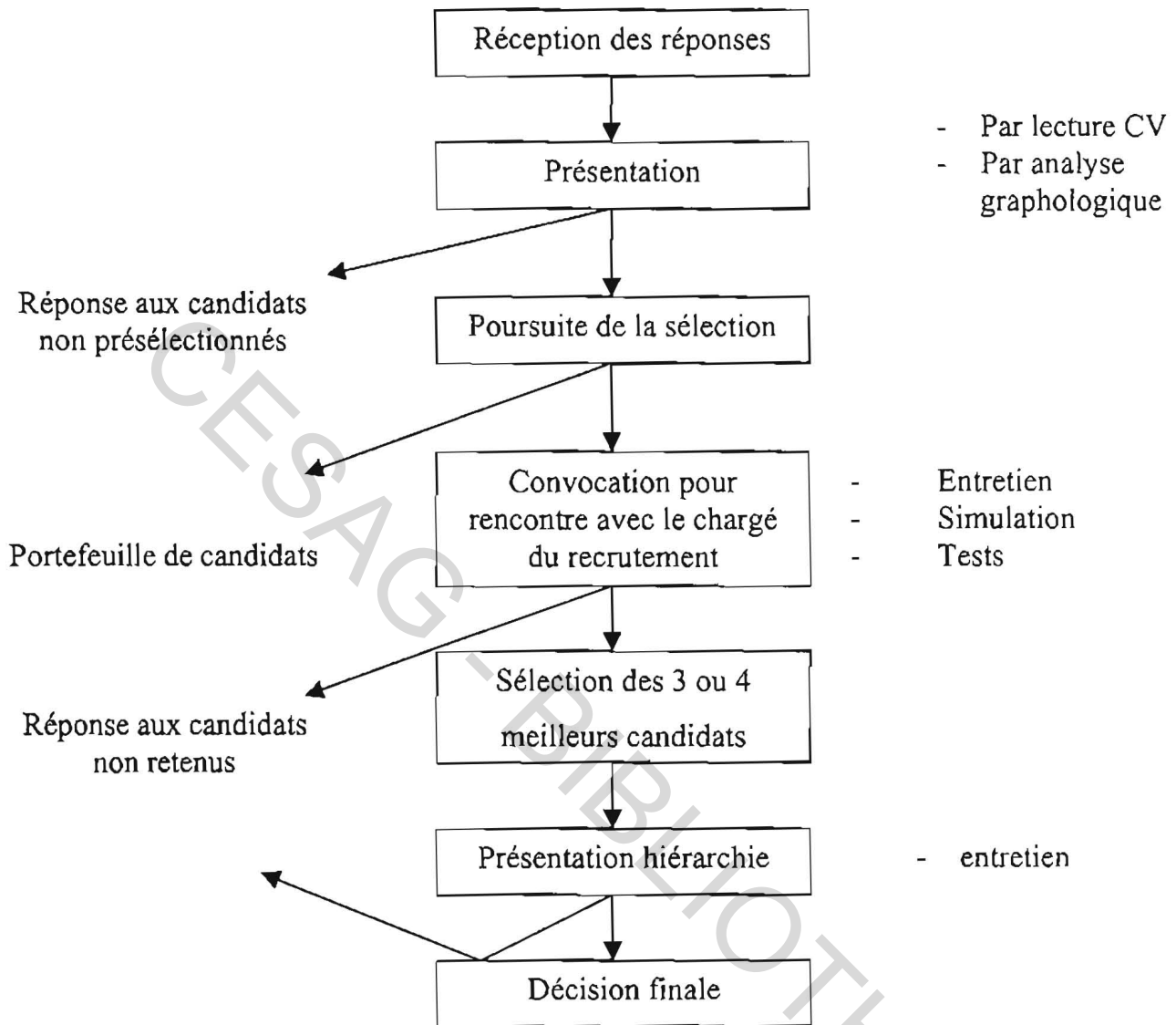


Figure 1 : Schéma d'un Tableau récapitulatif d'une sélection

Tout ceci a des coûts directs qui sont à la charge de l'employeur et qui peuvent relever de trois facteurs dont :

- les coûts correspondant au temps passé par les divers acteurs, notamment les salaires et toutes charges sociales confondues ;
- les coûts correspondant à des frais directs (frais d'annonces, honoraires, frais de voyage des recruteurs et candidats) ;

- les coûts correspondant à des frais de fonctionnement administratifs des services de recrutement : frais de médecine de travail, frais de papeterie, matériels de tests, et examens, etc.

Ces divers coûts relativement élevés ne doivent pas masquer les coûts de formalisation, de formation et d'adaptation qui constituent eux aussi une autre partie du coût d'entrée dans l'entreprise.

La stratégie de recrutement doit être en cohérence avec les valeurs de l'entreprise et servir ses intérêts sans nuire à la société. Aussi, obligation est faite à tout recruteur d'observer un certain nombre de critères de base à l'égard du candidat notamment la non-discrimination et l'inadéquation des préjugés dans les procédures de sélection des candidats et le code du travail français en son **article L112-45** énonce clairement : « Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son âge, de sa situation de famille, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, ... »⁵

⁵ GAVAND Alain, *op. cit.*

DEUXIEME PARTIE :
PRESENTATION DES RESULTATS
ET RECOMMANDATIONS

CHAPITRE I : PRESENTATION DE L'HOPITAL GENERAL DE GRAND YOFF ET APPRECIATION DU SYSTEME DE RECRUTEMENT

Il s'agit de mettre en exergue les aspects nodaux de ce jeune établissement public de santé comme : son historique et ses services, autant d'éléments qui nous aideront à mieux comprendre ses ambitions réelles.

SECTION I- HISTORIQUE

L'Hôpital Général de Grand-Yoff est né des cendres de l'ex Centre de Traumatologie et d'Orthopédie (CTO)

Le centre fut créé par la Caisse de Sécurité Sociale (CSS) pour recevoir et traiter spécialement les accidents de la circulation, domestiques et du travail.

Il fut construit sur fonds propres à hauteur de **huit (08) milliards de francs CFA** sur une superficie de **3,5 ha**.

- **Quelques repères historiques**

- **15-12-65** : projet de construction à Grand-Yoff du **CTO** par la **CSS**,
- **15-02-84** : début des travaux
- **14-02-86** : fin des travaux
- **17-02-89** : mise en service avec un budget initial de **2.752.000.000 FCFA** et une capacité d'hospitalisation théorique de **300 lits**.

Après cinq (05) années d'exercice, un déficit cumulé de **trois (03) milliards FCFA** puis de **6.182.000.000 FCFA** et de lourds contentieux sociaux, la caisse de sécurité sociale fut dans l'obligation de rétrocéder l'outil à l'Etat du Sénégal le **08 janvier 1996**.

Le **CTO** change de dénomination et d'objectifs stratégiques pour devenir **l'Hôpital Général de Grand-Yoff** avec pour mission d'offrir toutes les prestations d'un

hôpital à vocation générale.

1.1-- Les services existants et prestations

Pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixés à l'horizon 2012, dans son projet d'établissement, l'HOGGY a développé et diversifié ses prestations. Plusieurs services opérationnels ont été mis en place pour contribuer à l'atteinte desdits objectifs.

1.2- Place et difficultés rencontrées dans le processus de recrutement

Les services sont tous impliqués dans le déroulement du processus de recrutement en tant que responsables opérationnels les expressions de besoins en personne qui seront traduites en demandes de recrutement émanent de leurs responsables hiérarchiques en tant que services utilisateurs. Ils sont placés au cœur du dispositif de recrutement qu'il soit en interne ou en externe. Ce sont eux qui définissent d'emblée avec précision, s'il s'agit de la création d'un poste supplémentaire suite à un regain d'activités, ou une vacance d'un emploi en raison d'un décès, d'un départ à la retraite, d'une démission, d'un licenciement pour faute, d'une absence prolongée, d'une mutation ou encore d'une promotion. Ces services, pour l'essentiel se heurtent à des problèmes spécifiques comme :

- **la définition du poste à pourvoir** : Avec l'absence d'une formation adéquate, ils ne peuvent pas établir le profil du candidat idéal dans le but de permettre au SRH de l'inscrire au plan annuel de recrutement et déclencher le processus de recrutement ;
- **l'analyse du poste** : faute de fiches de poste adaptées, les services opérationnels rencontrent beaucoup de difficultés dans la description des caractéristiques d'un emploi. Dans l'exercice des tâches quotidiennes, on ne sait pas qui fait quoi, c'est la confusion totale dans la répartition des tâches entre les IDE et les IB notamment. L'analyse du poste doit s'attacher à ce qui est fait dans la réalité et aux tâches confiées au titulaire du poste. De nombreuses corrections peuvent être apportées à partir des informations

obtenues auprès de chaque titulaire de poste par un questionnaire à compléter, ou également l'organisation d'entretiens.

SECTION II- L'ANALYSE DU CADRE D'ETUDE

2.1- Organisation structurelle de l'HOGGY

L'organisation de l'HOGGY est schématisée comme suit :

2.1.1- Analyse de l'environnement interne

2.1.1.1- Le statut juridique

La loi 98-08 du 12 février 1998 dispose que les EPS sont sous la double tutelle technique du Ministère de la Santé, et Financière du Ministère de l'Economie et des Finances.

L'HOGGY est soumis aux textes et lois régissant l'organisation et le fonctionnement des EPS. Il dispose d'une personnalité juridique et d'une autonomie financière.

Ainsi, il collecte et dispose de l'ensemble des ressources générées par ses activités ainsi que celles qui lui sont affectées.

L'HOGGY bénéficie des mêmes avantages que ceux accordés aux EPS. Il peut recourir aux financements extérieurs et aux concours des bailleurs de fonds.

2.1.1.2- Les moyens actuels

a- Les ressources humaines

Au 31 octobre 2006, l'Hôpital Général de Grand-Yoff comptait 753 agents pour poursuivre ses nobles objectifs. Ce personnel d'apparence homogène est ainsi réparti :

Tableau N° III : Répartition du personnel de l'HOGGY selon les catégories

CSP	Effectifs	%
Médecins et Pharmaciens	64	8,5%
Paramédicaux	424	56%
Administration et financiers	245	32,5%
Maintenance	18	2,5%
Mancœuvres	2	0,2%
Total	753	100%

Source : Service des ressources humaines, 2006

2.1.1.3- Organisation structurelle de l'HOGGY (voir organigramme en annexe)

L'organisation de l'HOGGY est schématisée de la façon suivante : une organisation hiérarchique fixant les liens de subordination et les niveaux de responsabilité (service, division, subdivision etc.). La standardisation des qualifications et du savoir constitue le mécanisme de coordination essentiel. Le centre opératoire étant évidemment les services médicaux. Les paramètres opératoires sont la formation aux métiers de la santé avec le recrutement de professionnels qualifiés ayant le contrôle de leur travail

2.2- Présentation du service des Ressources Humaines de l'Hôpital Général de Grand Yoff

2.2.1- Historique

C'est un service stratégique qui a toujours existé et dont l'appellation a évolué avec le temps. L'avènement de la réforme hospitalière en a fait un service avec pleins pouvoirs et une organisation structurelle plus élaborée. Aujourd'hui, à l'An 6 de la réforme hospitalière son indispensabilité est de plus en plus visible avec l'augmentation croissante du nombre d'agents et des problèmes inhérents à la gestion des ressources humaines.

2.2.2- Missions

Le service des Ressources Humaines de l'HOGGY a pour missions essentielles :

- d'administrer de façon individuelle et collective le personnel depuis l'embauche jusqu'à la fin du contrat de travail ;
- d'assurer le respect des obligations légales et réglementaires et optimiser l'ensemble des facteurs d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail des salariés dans le cadre des impératifs économiques de l'entreprise ;
- d'élaborer, de proposer et de mettre en œuvre la politique d'information et de communication ;
- d'interpréter, d'appliquer et d'expliquer le droit social individuel et collectif (droit du travail et de la sécurité sociale) ;
- d'élaborer et de proposer la politique de formation et mettre en œuvre les actions et contrôler leur application afin de mettre en adéquation les compétences requises des collaborateurs avec les compétences exigées par l'Hôpital ;
- d'optimiser l'adéquation des ressources aux besoins de l'Hôpital au présent, à court, moyen, et long termes en quantité et en qualité. Entre dans ce cadre la nécessité de stimuler les hommes et les femmes par une gestion des carrières individualisée ;
- de définir, proposer et mettre en œuvre la politique et le processus de recrutement, de la préparation du recrutement à l'accueil et l'intégration ;
- de faire vivre le dialogue social en tenant compte de la législation et des impératifs économiques de l'entreprise selon la stratégie qu'elle s'est fixée, en conciliant ses objectifs et la satisfaction du personnel ;
- de proposer la politique de rémunération, la mettre en œuvre pour analyser ses résultats ;
- d'optimiser l'équilibre socio-économique en fonction de la stratégie de l'entreprise et de ses moyens ;

- de gérer les dossiers et décisions administratives concernant le personnel, les absences, les congés, les heures effectuées et la paie. C'est une fonction de base de la gestion des Ressources Humaines car elle concerne les activités courantes ;
- de piloter l'ensemble des processus qui, de son recrutement à son départ, accompagnent la vie du salarié dans l'entreprise. Il s'agit donc de la sélection du personnel en passant par la définition des postes, l'intégration, la formation, la rémunération et l'évaluation ;
- de suivre la planification de la masse salariale, des emplois, du plan de formation, de la démographie de l'entreprise, de la pyramide des qualifications, des flux d'entrée, des flux de mobilité interne et de sortie ;
- de surveiller toutes les activités qui ont pour but d'anticiper et de préparer l'avenir (études prospectives, simulation, etc.) ou tout ce qui relève de l'appui aux opérationnels dans la définition et l'expérimentation de formes nouvelles d'aménagement de travail, d'organisation et de management.

2.2.3- Place du SRH dans le système de recrutement

C'est une activité primordiale du service qui en assure l'entière responsabilité et son organisation. Après l'élaboration du plan de recrutement au niveau le plus élevé de l'entreprise, tous les actes opérationnels sont posés par le SRH. Les difficultés rencontrées sur l'ensemble du processus de recrutement peuvent être de plusieurs ordres :

- 1- **Communicationnel** : Dans la phase de recherche interne, les candidats potentiels ne sont pas informés en temps réel du fait du canal qui est utilisé qui est celui de la note de service ou d'information, ou tout simplement des retentions d'informations par les surveillants de services qui n'aimeraient pas se départir de leurs meilleurs agents.

- 2- **Dans la phase décisionnelle** : le service des ressources humaines n'informe pas les candidats non retenus notamment après les entretiens d'embauche, cette négligence est toujours préjudiciable au candidat en attente d'une réponse.
- 3- **Non-maîtrise des techniques d'embauche** : Les techniciens pèchent beaucoup dans la conduite des entretiens ; pour l'essentiel, il s'agit des monologues ou des questions-réponses où le candidat n'arrive pas à se mettre à l'aise, l'accueil est souvent biaisé et les conditions matérielles ne sont pas bien étudiées ce qui ne favorise pas des résultats probants. Voilà autant de failles qui constituent pour le responsable du recrutement une lourde responsabilité, car il court simultanément deux risques réels : engager un collaborateur inefficace, ou qui causera des désordres, ou qui ne restera pas, ou bien ne pas engager celui qui aurait réussi, ce qu'il ne saura jamais.

2.2.4- Rôles du service des ressources humaines

D'une façon beaucoup plus globale, les rôles dévolus au service des ressources humaines à l'HOGGY répondent à de multiples aspects parmi lesquels :

- la détermination des actions concrètes pour améliorer les conditions de travail des salariés et les relations de travail ;
- la poursuite des recherches pour améliorer le fonctionnement de l'organisation et de la gestion des salariés ;
- la surveillance et la pratique de normes et processus qui relèvent de la politique du personnel approuvés par la direction.

2.2.5- Ressources actuelles

➤ Ressources Humaines

Les ressources humaines sont composées ainsi qu'il suit :

Tableau N° IV : Effectifs du service des ressources humaines

Fonction	Effectifs
Chef de service	01
Chef de division	02
Assistants GRH	04
Aide comptable	01
Agent administratif	01
Secrétaire de direction	01
Secrétaire bureautique	01
Total	11

C'est un personnel insuffisant, mais qualifié et rompu aux nombreuses tâches de la gestion des ressources humaines. Il assure avec efficacité et efficience les différents objectifs et attributions du service.

SECTION III : APPRECIATION DU SYSTEME DE RECRUTEMENT DE L'HOGGY

3.1- ANALYSE DE L'EXISTANT

De toutes les différentes phases du recrutement, l'hôpital a opté pour les recrutements en externe et en interne qui sont accompagnés d'une phase d'observation dite « stage rémunéré ».

3.1.1- Recrutement en externe

Il s'opère à partir du plan de recrutement annuel arrêté dans le budget, et défini comme l'expression de l'ensemble des besoins en personnels des services de

l'Etablissement après révision et validation conformément aux objectifs que s'est fixé l'hôpital pour l'année. Les provenances des futurs salariés sont très diversifiées avec des niveaux de scolarisation et de formation très hétéroclites mais chacun a derrière lui un « **parrain** » qui maîtrise déjà une zone d'intervention organisationnelle « **ZIO** », ce qui rend extrêmement difficile la gestion des hommes notamment l'application correcte des sanctions négatives.

3.1.2- Mise en stage « rémunéré »

C'est le premier contact officiel et réglementaire du néo-salarié avec la structure. Par définition, c'est un stage d'observation, de repérage, bref d'apprentissage qui dure **deux (02)** mois et dont la rémunération est fonction du diplôme obtenu. Son évaluation par une commission composée des représentants des services de **soins infirmiers (SSI)**, du service des **Ressources Humaines (SRH)** et du service **utilisateur**, connaît certaines spécificités quand il s'agit du secteur médical. Ladite commission travaille sur une grille d'évaluation faite à partir de critères objectifs. La commission est souveraine et est guidée et éclairée dans ses décisions par le service utilisateur qui dresse un état exhaustif du comportement de l'agent à évaluer.

Dans le domaine administratif en revanche, il n'y a pas de commission, on passe directement du stage d'observation à la dernière phase du processus d'embauche qui est la visite médicale d'aptitude et à la signature du contrat, une telle manière de procéder peut être source de conséquences néfastes.

3.1.3- Recrutement en interne

Il est plus structuré et plus proche de la réalité. Il passe nécessairement par l'identification des postes vacants par le service demandeur qui adresse une expression de besoin à la Direction. Le **SRH**, après réception de la demande, lance la procédure d'information par une note de service et réceptionne les dossiers de candidatures. La direction se charge de désigner le président et les différents membres de la commission de recrutement. Celle-ci est composée pour l'essentiel des techniciens du **SRH**, des spécialistes du service utilisateur et des personnes

ressources choisies en fonction de leurs compétences avérées.

SECTION IV--LES FORCES DU SYSTEME DE RECRUTEMENT A L'HOGGY

L'orientation stratégique de ces dernières années se veut une exploitation rationnelle des potentialités existantes en interne, d'où un certain nombre d'avantages réels qu l'on peut reconnaître à un tel système comme :

4.1- La mobilité interne

Elle aide dans le cadre de l'occupation de poste de travail et de l'exécution des tâches à éviter la sclérose des agents. Son objectif reste le changement d'activités qui peut être très enrichissant en matière de gestion du projet professionnel de l'agent.

4.2- La promotion

Elle reste un élément de la motivation du personnel. L'hôpital dans son système de recrutement actuel joue beaucoup sur cet outil qui favorise l'implication des agents en les poussant à plus de volonté dans l'exécution des tâches.

4.3- L'adhésion à la culture d'entreprise

C'est le partage des mêmes valeurs qui explique fondamentalement la défense des intérêts et la préservation de l'outil de travail. A l'Hôpital Général de Grand Yoff, le système de recrutement en place cultive la valorisation du potentiel de tout un chacun en aidant les agents à se former dans le but d'améliorer leur potentiel de base. Cette appartenance à cette entité incite à la participation à de meilleurs résultats.

4.4- La compétition interne

L'idée de se retrouver dans une autre fonction, avec d'autres activités ou responsabilités poussent le personnel dont la moyenne d'âge est de 30 ans à aller se former. Acquérir de nouvelles connaissances pour faire face à la compétition interne. La volonté affirmée des autorités de mettre en place un système de sélection

rigoureux basé sur le duo expérience/connaissances est un facteur qui motive et favorise la compétition interne.

SECTION V- LES FAIBLESSES DU SYSTEME DE RECRUTEMENT A L'HOGGY

L'objectif de parvenir à un système de recrutement efficace passe nécessairement par l'identification et la correction urgentes de certaines faiblesses dont :

5.1- L'absence de communication

Les forces en présence (partenaires sociaux, représentants du personnel, agents etc.) tous se sentent écartés ou non associés dans la détermination et la mise en œuvre du processus. La conséquence reste bien sûr une faible manifestation des vrais potentiels, aussi bien en interne qu'en externe, ce qui peut biaiser toute sélection qui se veut objective.

5.2- La non publication du plan de recrutement :

C'est un outil de communication qui doit être mis à la disposition des partenaires et des acteurs au-delà de son caractère stratégique. L'hôpital gagnerait à le publier annuellement en toute transparence. Il doit être en phase avec les prévisions budgétaires annuelles afin d'éviter les recrutements sur la tête du client.

5.3- L'absence de coordination entre la formation et le système de recrutement

La relation est extrêmement forte entre ces deux composantes stratégiques de la politique, l'une complète toujours l'autre. A l'hôpital, on forme et recrute à tour de bras, créant ainsi une pléthore d'agents inutilisés et une masse salariale galopante avec des comptes « 422 » et « 664 » (comptes : personnel rémunération due et charges sociales) très tendus. L'hôpital gagnerait en quantité et en qualité à réajuster un tel déséquilibre par la recherche d'une simple harmonie entre le plan de formation annuel et le plan de recrutement qui sont très complémentaires.

5.4- L'absence d'une système de recrutement structuré et efficace

La définition d'une politique de recrutement cohérente passe nécessairement par la mise en œuvre suivie d'un dispositif structurée ou toutes les différentes phases seront observées scrupuleusement. Il y va de la qualité de nos ressources humaines.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE II : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

SECTION I : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

A la suite de l'enquête réalisée par le biais de l'administration directe d'un questionnaire, auprès des agents et d'une analyse approfondie, les résultats ci-après ont été obtenus.

Le choix du questionnaire comme méthode de collecte des données s'explique par la pertinence des contacts et le dialogue directs qu'il favorise avec les salariés.

L'exploitation de toutes ses données sur l'actuel mode de recrutement à l'Hôpital Général de Grand-Yoff a fait ressortir beaucoup d'insuffisances qui ne favorisent pas un meilleur pilotage de la structure.

- **Les non-réponses** : sur les **soixante treize 73** agents ciblés, **soixante sept (67)** ont répondu et retourné le questionnaire ; soit un taux de réponse de **88%**. Il y a donc **12%** de non-réponses. Diverses raisons peuvent expliquer cette situation dont :
 - une absence totale d'intérêt due à un niveau d'instruction très bas.
 - une susceptibilité vis-à-vis de tout ce que font les membres de l'administration qui s'explique par une psychose et un manque de confiance profond.

Tout compte fait, le nombre d'agents ayant répondu et retourné le questionnaire, **soixante sept (67)**, reste correct dans le sens d'une analyse pertinente des techniques en matière de recrutement à l'hôpital Général de Grand Yoff.

1.1- Au niveau du mode de recrutement

L'étude a scindé le thème du recrutement en **deux (02)** sous-thèmes : la satisfaction par rapport au **processus de recrutement** proprement dit et **l'accueil - intégration**

dans la structure.

L'enquête a révélé que pour ce qui est de la satisfaction par rapport au mode de recrutement en place. A cette question **trente (30)** ont répondu que c'était peu satisfaisant, **trente deux (32)** ont trouvé que ce n'était pas satisfaisant et **cinq (05)** ont pensé que c'était satisfaisant. Donc on constate que le mode de recrutement en place à l'Hôpital Général de Grand Yoff n'est pas satisfaisant aux yeux des salariés toutes catégories confondues. Ils suggèrent pour l'amélioration de recourir au respect des procédures en matière de recrutement notamment un esprit de compétition entre les différents candidats dans le but de donner la chance à tout le monde.

L'étude sur le processus de recrutement a fait ressortir plusieurs réponses, à cette question **vingt trois (23)** ont répondu par l'intermédiaire d'un ami, **trois (03)** par avis de vacance de poste et **quarante un (41)** par d'autres moyens. Cela laisse paraître que **95%** des agents interrogés ont su qu'il existait à l'hôpital des postes vacants de façon informelle. Un pourcentage très faible d'agents a eu l'information de l'utilisation des canaux comme la presse, Internet/Intranet pour les annonces des postes vacants.

La question sur le moyen par lequel ils ont été recrutés à l'hôpital laisse supposer une place prépondérante de l'intervention des autorités dans le recrutement, seulement **07 agents** (soit **10%**) ont affirmé être entrés à l'HOGGY par voie de concours et **60 agents** (soit **89%**) répondent par une recommandation à la suite d'un stage, ce phénomène est facilement observable sur le terrain, bon nombre des membres du comité directeur possède ou sont actionnaires dans des écoles de formation notamment paramédicales, ce qui explique le fort taux de parrainage de ces responsables ou professeurs d'école dans lesquelles les salariés ont obtenu leurs diplômes de base. De telles pratiques sont discriminatoires parce qu'elles excluent de facto tous ceux qui sont compétents et qui ne disposent pas de tuteur, tout ceci peut être source de conflits qu'ils soient individuels ou collectifs.

A l'unanimité, les agents en activité à l'hôpital général de Grand Yoff optent pour un système équitable, basé sur la compétition où tout un chacun démocratiquement trouve sa place pour le développement de l'établissement.

1.2- Au niveau de l'accueil et de l'intégration

Par définition, l'accueil reste la manière dont la personne a été reçue, le comportement, le traitement qu'il a eu des autres, de son arrivée à sa réalisation dans l'entreprise, au-delà du travail d'imprégnation du nouvel arrivant à son milieu professionnel, elle désigne l'opération encadrement par laquelle l'individu s'incorpore au groupe.

Vingt deux (22) agents affirment avoir reçu un bon accueil, qui a juste porté sur la description physique de leur service d'accueil et une sommaire présentation des collègues présents sur les lieux par leur **chef de service**, le **SRH** ou le **SSI**. Tout ce qui touche l'administration leur échappe fondamentalement. Ils ignorent tout du fonctionnement de la structure, son statut, ses effectifs, les différentes tâches et postes de travail existant, bref, tout ce que doit contenir un livret d'accueil, qui, nous l'espérons, s'il est mis en place facilitera largement l'accueil à l'hôpital.

L'intégration dans une entreprise ne se limite pas seulement à l'imprégnation des conditions et des méthodes de travail en place, il s'agit surtout d'épouser la culture et les valeurs de l'entreprise.

Plus de **55%** des agents interrogés jugent leur intégration dans le service d'accueil satisfaisant même si tout ce travail n'est que le résultat d'une volonté et des efforts personnels.

45% estiment qu'ils ont intégré la structure sans parrain qui leur aurait facilité la familiarisation avec leur nouvel environnement, où les conditions de travail ne sont pas toujours des meilleures, c'est avec le temps et en copiant sur l'expérience de leurs collaborateurs directs qu'ils ont réglé cette importante question.

SECTION II : RECOMMANDATIONS

L'idée d'aller vers l'amélioration de la qualité des soins par de meilleures prestations, oblige la Direction de notre établissement dans un contexte de compétition permanent à voir de manière beaucoup plus profonde les différentes failles qui gênent considérablement l'atteinte des objectifs fixés : Ils devront mettre en place :

- Un plan de communication

Il reste le maillon de base de tout système de recrutement qui se veut objectif et transparent. L'idée d'associer tous les acteurs potentiels faciliterait la circulation de l'information à tous les niveaux et attirer le maximum de meilleures candidatures.

- Publication annuelle du plan de recrutement

L'exploitation rationnelle de cet outil de communication aiderait à un meilleur suivi de l'ensemble des recrutements annuels. Il doit être simple, transparents et accessible à tous les partenaires sociaux.

- Coordonner les actions de formation et le système de recrutement en place

La complémentarité entre ces deux outils de GRH n'est plus à justifier. L'hôpital dispose de moyens humains opérationnels pour parer à ce coûteux déséquilibre. Il s'agira juste pour le juguler de faire l'analyse des écarts entre les besoins en formation, l'existant en RH et les prévisions annuelles en recrutement.

- Mettre en place un système de recrutement structuré

Le meilleur recrutement commence par une analyse approfondie de l'état des lieux. De quelles compétences a-t-on besoin pour réaliser les missions et atteindre les objectifs assignés ? Le plan de recrutement étant une émanation des services, il reste un excellent moyen pour le SRH de planifier, ne serait-ce que pour le court terme, d'où l'unique possibilité d'avoir une GPP efficiente et fiable qui permet de prendre les bonnes décisions de recrutement. Pour améliorer le système actuel de

recrutement, l'hôpital doit nécessairement respecter les étapes suivantes :

- Effectuer une analyse approfondie du travail : questionnaires d'analyse de qualité et formation des recruteurs à cette analyse ;
- Définir une politique globale de recherche des embauches (au moins annuellement et si possible sur 3ans).
- Communiquer sur l'hôpital ;
- Valoriser l'espace carrières sur le site Internet de l'entreprise ;
- Mettre en place un système de gestion des candidatures et constituer un vivier de candidats potentiels pour développer une relation durable avec eux ;
- Informer et former les acteurs du recrutement sur les règles juridiques en matière de recrutement ;
- Sensibiliser ces acteurs aux questions éthiques et déontologiques posées par les pratiques de recrutement (confidentialité, information sur le dispositif, l'entreprise et le poste, respect des personnes, non-discrimination, ...) ;
- Etablir un état des lieux du mode de sélection des candidats dans l'entreprise, évaluer leur conformité aux règles juridiques et aux règles de qualité méthodologiques (validité scientifique). En règle générale :
- Structurer les entretiens ;
- Analyser la satisfaction des candidats (questionnaires de satisfaction) ;
- Analyser les coûts de recrutement et les résultats.

2.1- La définition de la fonction

Cet outil de mesure permet à la **DRH** de pouvoir dire avec exactitude les compétences dont elle a besoin pour tel poste et la nature du travail à faire. Toute erreur sera fatale à l'entreprise alors il faudra observer le temps de bien faire en

fixant de manière complète les différentes rubriques qui vont de la raison d'être du poste aux activités, en passant par l'autonomie et aux critères de performance.

2.2- La recherche de candidatures

Tout poste vacant doit faire l'objet d'une communication qu'elle soit externe par le biais de la presse dans le but de susciter le maximum de candidatures possibles ou interne par des notes de service accessibles à tous les candidats potentiels. Il faudra donc éviter les limitations et parties-pris. Tous ceux qui sont susceptibles de présenter une candidature devraient disposer du profil du poste à pourvoir.

2.3- La sélection des candidats

Elle reste la partie la plus délicate et la plus complexe dans le processus de recrutement d'où l'exigence d'une certaine expertise de la part des recruteurs et des compétences exprimées de la part des candidats.

Tous les candidats qui répondent aux critères indispensables seront alors engagés dans un processus de sélection, qui en retiendra que deux ou trois au finish. Plusieurs méthodes peuvent être utilisées mais, tout compte fait, les critères doivent être clairs, objectifs et en fonction du profil recherché. Un processus est souvent enclenché et basé sur des étapes qui suivent :

- les entretiens collectifs permettant de mieux connaître et de présenter l'entreprise et le poste à pourvoir à l'ensemble des candidats et d'en retenir un certain nombre ;
- les entretiens individuels avec l'équipe de recrutement qui s'appesantit plus sur la personnalité du candidat, ses motivations, son projet plus que ses compétences réelles et cela par rapport toujours au poste à pourvoir ;
- d'autres entreprises mettront tout simplement le candidat dans une phase de simulation de la situation de travail recherchant ainsi la capacité d'adaptation et les comportements de candidats, ce sont les « centres d'évaluation » ou « assessment center ».

La recherche de candidatures en interne passe le plus souvent par l'étude des dossiers, l'organisation de tests qui peuvent se faire sous la forme de concours, de questionnaire ou d'entretien.

2.4- Le choix final

Le choix d'un futur collaborateur qu'il soit cadre ou pas est une opération délicate ou l'erreur n'est pas admise. C'est une décision à prendre. Le contact avec les sélectionnés est fondamental, aussi, il faut disposer de tous les éléments d'appréciation comme les CV, et/ou les comptes rendus d'entretien et les résultats des tests.

2.5- L'entretien d'embauche

C'est le dernier contact des sélectionnés avec l'entreprise, il se mène toujours avec tact en se référant au profil et à la définition de poste. Il s'agira surtout d'évaluer les potentiels des candidats finalistes qui auront à rejoindre l'équipe, d'autant plus que la parfaite maîtrise du poste à pourvoir et de son environnement immédiat serviront de balises. Les séquences peuvent varier d'un utilisateur à un autre mais la base reste toujours la même, voici rapidement énumérés les aspects les plus courants :

- se présenter succinctement ;
- présenter les membres de l'équipe qui vous accompagne, le poste, son environnement, ses missions et le mode d'évaluation en interne ;
- poser des questions au candidat sur ses motivations, son projet pour la société, comprendre son parcours professionnel ;
- laisser la latitude au candidat de poser ses questions complémentaires pour mieux connaître la structure d'accueil ;
- donner au candidat l'envie de travailler dans la société vu la panoplie de postes à pourvoir surtout lorsqu'il s'agit de compétences recherchées et pointues. Le candidat ne doit jamais quitter l'entretien sans avoir fait le point

exact de la situation et s'être informé de la suite qui lui sera donnée et dans quel délai.

L'entretien achevé, il doit noter les principaux points abordés, les questions qui l'ont mis en difficulté ou celles qui lui ont permis de faire valoir ses atouts.

Revenu chez lui, le candidat gagnera des points en confirmant par courrier son intérêt pour le poste et en relançant quelques jours plus tard.

L'entretien d'embauche est souvent un enjeu capital dans une carrière pour une intégration. Il ne doit pas moins empêcher le candidat d'être serein et authentique face à un recruteur. Tant qu'un contrat de travail n'est pas signé, il n'existe aucun lien de dépendance ou de subordination.

Tableau N° V : Grille d'analyse pour un entretien de recrutement

Présentation	1	2	3	4	5
Présentation générale					
Expression orale					
Sourire / regard					
Formation					
Niveau du diplôme					
Langue 1					
Langue 2					
Expériences					
Connaissances					
Expériences					
Compétences intellectuelles					
Logique					
Analyse					
Synthèse					
Créativité					
Innovation					
Compétences organisationnelles					
Sens de l'organisation					
Capacité d'adaptation					
Aptitude au changement					
Entrepreneur					
Compétences relationnelles					
Leadership					
Confiance en soi					
Travail en équipe					
Maturité					
Communication					
Motivation pour le poste					
Mobilité					
Ambition					
Intérêt pour la société					

2.6- L'accueil et l'intégration

C'est une phase qui nécessite beaucoup de soins et d'attention parce que très glissante. Il s'agira pour le candidat de prendre ses repères, de procéder à son premier contact avec l'institution et le service, d'où la nécessité de confectionner un livret d'accueil qui devra être remis à toute recrue venant de l'extérieur de

l'entreprise. Il informera en substance sur l'**HOGGY**, sur sa situation administrative et financière, son historique et des informations pratiques comme son personnel, son statut, etc. Le livret d'accueil est un instrument de communication comportant plusieurs volets dont :

- **la présentation générale de l'HOGGY** : organisation et mode de fonctionnement ;
- **les renseignements utiles** : annuaire téléphonique, service existants et les perspectives, les écoles et instituts de formation médicale et paramédicale avec lesquels l'**HOGGY** travaille ;
- **les avantages alloués aux travailleurs** : primes, indemnités, couverture médicale, **IPM, CSS, IPRES, FNR**, Billet pour le pèlerinage aux lieux saints, restaurant du personnel, colonie de vacances, etc. ;
- **les activités syndicales, sportives et de loisirs**, la vie des différentes formations syndicales, les activités des différentes amicales et dahira : Catholique, Mouride, Tidiane, Layeène, l'équipe de football, etc. ;
- **les conventions de partenariat avec** : les hôpitaux de Chartres (France), la Coopération Française, les écoles de formation professionnelle évoluant dans le secteur de la santé.

Le processus d'intégration est mis en place pour orienter la nouvelle recrue et éviter qu'elle se perde dans le labyrinthe qu'est l'**HOGGY** de par son architecture. Il faut l'aider à s'imprégner des réalités de l'équipe et de son mode de fonctionnement (horaires, temps de travail, jours de repos, etc.), une mauvaise intégration est une perte pour l'hôpital.

L'intégration est sous-tendue par un certain nombre d'étapes importantes qui marquent un temps de préparation pour tous les acteurs. L'objectif recherché est naturellement une meilleure adaptation du nouveau venu. Il s'agit de :

- Avant son arrivée

Informé son équipe du déclenchement d'un processus de recrutement pour un nouveau collaborateur est beaucoup plus aisé de faire passer une information sur la personne qui va rejoindre le groupe, cela nécessite un travail de sensibilisation approfondie de la hiérarchie et d'acceptation des collaborateurs. Tout le monde devra être informé et en temps réel lors d'une réunion de service tout en décrivant le profil, les missions et les attributions du nouvel arrivant, après lui avoir fixé un programme de formation et d'apprentissage du poste avec l'appui et la collaboration fructueuse de toute l'équipe, chacun aura un rôle à jouer.

- A son arrivée

Le rôle de son supérieur hiérarchique direct se résumera à lui réserver un accueil des plus professionnels :

- lui souhaiter la bienvenue en lui présentant son programme d'intégration,
- lui remettre le livret d'accueil sur lequel est consignée toute la vie dans le service et les informations nécessaires sur l'entreprise (repas, horaires, services sociaux, pointage, etc.)

- La période d'intégration

Sa durée est variable, et est fonction de la catégorie. Il appartient au supérieur hiérarchique de faire de façon récurrente le point avec son nouveau collaborateur, bien entendu en se basant sur des critères déjà établis. Il arrive parfois que les objectifs d'intégration ne soient pas totalement atteints, il lui revient d'en faire l'analyse pour apporter des éléments de correction sans bien sûr décourager le nouveau venu.

CONCLUSION

Le recrutement dans les Etablissements publics de santé est devenu un challenge vu le rôle irréductible qui leur est dévolu. Il reste une phase essentielle dans la quête inlassable de la performance et du développement. Nos hôpitaux n'ont plus le droit à l'improvisation, les enjeux sont trop importants. Les objectifs de la **Réforme Hospitalière** visent l'appropriation du système de santé par les populations et une meilleure qualité des prestations, objectifs tous azimuts basés sur la qualité des hommes et des femmes recrutés, efficaces, compétents et motivés.

Il appartient aujourd'hui aux dirigeants de repenser en profondeur la totalité du processus de recrutement en place dans le sens d'ériger la performance en priorité. Cependant, cela exige une formation, de nouvelles méthodes de travail bref, un changement profond de mentalité.

Les structures de santé assument une responsabilité sociale malgré la modicité de leurs ressources financières mais seul le capital humain, s'il est bien choisi et mis dans les meilleures conditions de travail, aidera à atteindre les objectifs parmi lesquels la satisfaction des usagers.

Le processus de recrutement actuel à l'**HOGGY** est relatif et aléatoire, le non-respect des procédures en vigueur ne permet pas toujours de respecter l'adéquation profil-poste à pourvoir. Il faut que les choses bougent dans l'intérêt général. Dans les jeunes structures réformées, la route est encore longue pour parvenir à un niveau de recrutement satisfaisant. Les autorités doivent reconnaître que les pratiques actuelles ne sont plus acceptables et adopter le principe d'une démarche de progrès et d'amélioration continue.

L'étude a pour objet d'améliorer l'existant en proposant de mettre en place un système plus rationnel, qui ne peut être viable que s'il tient compte des besoins réels de l'hôpital en personnels, d'où la liaison fondamentale qui doit exister entre l'analyse des besoins et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (**GPEC**) dans le simple et réaliste but d'éviter les pléthores, les erreurs et les

charges inutiles.

Rechercher des candidats exige de l'efficacité, de la rigueur mais aussi de la minutie et des moyens financiers. Avec la multiplication des moyens et des techniques modernes de recherche, il convient de choisir entre les annonces (presse écrite/Internet/Intranet), la cooptation, l'exploitation des candidatures spontanées, la politique d'embauche de stagiaires etc., l'essentiel demeure que le poste vacant, qu'il soit en externe ou en interne puisse susciter de nombreuses candidatures.

Les recruteurs doivent disposer d'une formation solide et avoir les compétences avérées pour mener des entretiens de sélection. Le choix de la méthode d'évaluation des compétences doit être motivé et étudié : tests d'aptitude, de personnalité, assessment center. Le contenu et la validité de ces tests doivent répondre aux exigences d'appréciation des dispositions à occuper le poste : aptitudes professionnelles, intellectuelles ou de leadership.

L'amélioration continue du processus de recrutement qui a pour effet de garantir aux populations des soins de qualité passe forcément par une bonne gestion et une bonne organisation du dispositif d'accueil des stagiaires. L'accès à un livret d'accueil reste une obligation dans les structures de santé peu connues, son rôle est de distiller des informations fraîches et pratiques aux recrues. Il facilite dans une large mesure le travail d'intégration destiné à familiariser l'agent avec son nouvel environnement et à lui fournir les techniques et ficelles d'apprentissage qui sont très laborieuses.

L'étude, compte tenu d'un certain nombre de limites et de difficultés matérielles (pendant l'enquête : indisponibilité des agents, contraintes horaires, feu continu, etc.) n'a aucunement la prétention d'épuiser un sujet aussi vaste et nouveau qu'est le recrutement au sein d'un établissement public hospitalier. Elle s'arroge néanmoins, le droit de jeter les bases d'un changement annoncé de mentalité de gestion à l'Hôpital Général de Grand Yoff.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- 1- **Jean Marie PERETTI** : Tous DRH : pratiques de la GRH à l'usage des dirigeants et superviseurs, Ed. d'organisation, 1997.
- 2- **Jean Louis VIARGUES** : Manager les hommes : Manuels de GRH à l'usage des opérationnels, Ed. d'organisation, 1999.
- 3- **Alain GAVAND** : Recrutement : les meilleures pratiques, Ed. d'organisation, 2005.
- 4- **Jean Pierre DOURY** : L'art de mener un entretien de recrutement : décelez la perle rare, Ed. d'organisation, 1998.
- 5- **MARTORY Bernard et CROZET Daniel**, Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances, 5^{ème} édition.
- 6- **DURAND François et PERETTI Jean Marie**, Réussir l'entretien de recrutement, Ed. d'organisation.
- 7- **DRUCKER P.**, La pratique de la direction des entreprises, E. D (épuisé)
- 8- **POUPARD P.**, Peut-on parler de management des ressources humaines ? in D., Weiss (sous la direction de) 1982, Pratique de la fonction personnel, les Editions d'Organisation, Paris, .

MEMOIRES

- 1- **SOW Abdoul Demba**, La pratique de recrutement des volontaires de l'éducation et le développement de la scolarisation au Sénégal (1995-2003), CESAG, 2004.
- 2- **SOUMAH Nfansoumané**, Contribution à l'amélioration du recrutement du personnel paramédical à l'hôpital Aristide Le Dantec de Dakar, CESAG, 2002.

3- **NDIAYE Abiboulaye**, Diagnostic du mode de recrutement et de la situation administrative du personnel non étatique de l'hôpital Aristide Le Dantec de Dakar, août 2001.

4- **SOW Amadou**, Evaluation du contrôle de gestion en milieu hospitalier : cas de l'hôpital général de Grand-Yoff, CESAG, 2005.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

ANNEXE 1

Guide pour réaliser un diagnostic global de recrutement

I- Amont du processus de recrutement

- 1- Y a-t-il stratégie de recrutement ?
- 2- Si oui, celle-ci est-elle reliée à la stratégie Ressources Humaines et à la stratégie générale de l'entreprise, ses valeurs, ses engagements en matière de Responsabilité sociale ?
- 3- Le processus de recrutement découle-t-il de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, qui consiste à mettre en adéquation les ressources en personnel qualitativement et quantitativement et les besoins à moyen terme de l'entreprise ?
 - Comment se traduisent quantitativement et qualitativement les principales orientations stratégiques sur le plan des ressources humaines (détermination des besoins) en tenant compte des objectifs de productivité ?
 - Y a-t-il une analyse de ressources actuelles ?
 - Y a-t-il une idée de l'évolution prévisionnelle de ces ressources à 5 ans sur le plan démographique (départs prévisibles tels que : départs à la retraite, démissions ou licenciements) et comment cela s'articule-t-il à la politique de promotion interne ?
- 4- La politique de recrutement est-elle cohérente avec la politique et les pratiques de mobilité interne ?
 - Y a-t-il des postes qui auraient pu être, par le passé, pourvus par mobilité interne ?
 - Y a-t-il des moyens de détention de compétences en interne et une utilisation

efficace des bases de données interne ?

- Y a-t-il une communication efficace au sujet des postes ouverts au recrutement auprès des salariés ?

5- Y a-t-il des moyens pour favoriser l'adaptation au poste de travail des salariés bénéficiaires de mobilité interne (intégration, formation)

II- Processus de recrutement

Analyse du besoin

6- Y a-t-il un diagnostic systématique du recrutement (direction, contrôle de gestion, DRH) ? A-t-on examiné d'autres solutions que le recrutement : recherche de productivité, solution externe, solution provisoire ?

7- La demande de ressources humaines et le diagnostic d'opportunité sont-ils formalisé ?

8- Une définition des fonctions est-elle réalisée systématiquement ? Est-elle formalisée (analyse du travail, interview des hiérarchiques, de titulaires, ... ?)

9- Les compétences requises sont-elles définies et les critères de recrutement sont-ils précisés (compétences techniques mais aussi comportements attendus à court et moyen terme) ?

10- Les critères de recrutement tiennent-ils compte du marché du travail externe (attractivité du poste, de l'entreprise, compétitivité externe de la rémunération compte tenu du marché du travail, positionnement de l'offre par rapport au marché) ?

11-L'entreprise se fixe-t-elle des objectifs :

- en terme de délai de recrutement ?

- en terme de coût ?

III- Recherche de candidatures

12- Une analyse d'efficacité des moyens de recherche utilisés jusqu'alors est-elle effectuée ?

13- Les moyens utilisés sont-ils adaptés aux catégories de recherches ?

- annonce (presse écrite/Internet) ;
- site Carrières sur Internet ;
- cooptation ;
- recherche institutionnelle (APEC ANPE) ;
- contact avec les antennes Emploi ou Cabinets d'« outplacement » ;
- exploitation des candidatures spontanées ;
- cabinet de recrutement par annonce ;
- cabinet de recrutement par approche directe ;
- relations écoles et associations des anciens élèves, partenariat, forum, manifestations, utilisation de la « junior entreprise », publicité ;
- participation à des « job conventions » ;
- politique d'embauche de stagiaires ;
- autres moyens.

14- Dans le cas d'une annonce de recrutement :

- celle-ci est-elle conforme à la réalité du poste ?

- celle-ci précise-t-elle mes critères pour les candidats ?

15- Les méthodes de recherche sont-elles conformes au cadre légal du pays (publicité de recrutement, respect des principes d'égalité professionnelle, de non-discrimination ...) ?

16- Des partenariats ont-ils été noués avec les territoires où est située l'entreprise pour traiter en amont les difficultés de recrutement (mise en place de programme de formation, groupement d'employeur, implication dans un syndicat professionnel, une collectivité telle que CCI et CRDI) ?

17- L'entreprise intègre-t-elle dans ces démarches de recrutement des problématiques d'insertion (population vulnérable) ?

IV- Sélection des candidats

18- Tri des CV : est-il fait selon des critères objectifs ?

19- Entretien : les recruteurs ont-ils la compétence pour conduire des entretiens de sélection ? Ont-ils reçu une formation ? Contenu de l'entretien recrutement ?

20- Y a-t-il des méthodes fiables d'évaluation des compétences ?

- tests d'aptitude ?

- tests de personnalité ?

- assessment center ?

Ces tests ont-ils fait objet d'une analyse de validité ? Sont-ils gérés en interne ou externalisés ?

Des méthodes invalides sont-elles utilisées (graphologie, numérologie, morphopsychologie) ?

21- Le contrôle de références professionnelles (en conformité avec la législation

française) est-il pratiqué ?

22-L'accueil du candidat et la relation avec celui-ci tout au long de la procédure de recrutement sont-ils de qualité ?

23- La présentation du poste et de l'entreprise (situation économique, organisation, valeur, climat, conditions de travail) est-elle conforme à la réalisation

24-L'entreprise met-elle à la disposition des recruteurs des grilles d'évaluation relatives aux compétences, au comportement ou à la motivation ?

25- Comment se déroule le processus de décision

La décision de recrutement est-elle conforme à la définition des besoins. Dans le cas contraire des moyens d'adaptation sont-ils recherchés (adaptation de l'organisation, formation, ...) ?

La décision est-elle collégiale ?

Est-elle prise dans des objectifs de délais définis ?

26-La procédure de sélection est-elle conforme au cadre légal du pays (en France : Loi Informatique et Libertés, droit du travail, notamment en matière de non-discrimination et d'égalité professionnelle) ?

Une information à ce sujet est-elle communiquée aux personnes chargées du recrutement ?

Y a-t-il un contrôle à cet effet ?

Des règles sont-elles définies en matières de conservation de documents et de fichiers ?

27- La procédure de sélection est-elle adaptée au niveau et aux particularités des postes à pourvoir ?

28- Les candidats reçoivent-ils une réponse à leur candidature ?

29- L'entreprise a-t-elle donné une bonne image au candidat dans sa procédure de recrutement (recherche et évaluation) ?

V- AVAL DU RECRUTEMENT

30- Les formalités juridiques sont-elles assurées dans les temps conformément . aux engagements oraux (lettres d'embauche, contrat de travail, ...) et cadre légal ?

31- Des propositions aux candidats (déménagement, aides à l'intégration dans la région, reclassement du conjoint, scolarité des enfants, ...) sont-elles prévues ?

32- Existe-il des procédures d'accueil à destination des nouveaux embauchés, pour présenter l'entreprise, les services, son organisation, sa culture, le contexte humain et favoriser l'intégration, coaching, formation parcours, livret d'accueil) ?

33- Y a-t-il un suivi d'intégration :

- par le supérieur hiérarchique ?
- un tuteur ou un parrain ?
- le DRH ?
- un cabinet externe ?

Si oui, est-il formalisé ?

Selon quelle fréquence a-t-il lieu ?

VI- Procédure d'amélioration continue

34- Comment s'assure t-on que la procédure de recrutement est respectée ?

35- Y a-t-il des procédures d'action préventive ?

Y a-t-il des procédures d'action corrective ?

36- Y a-t-il une analyse de la satisfaction des candidats éliminés (questionnaires) ? Y a-t-il une analyse de satisfaction des candidats ?

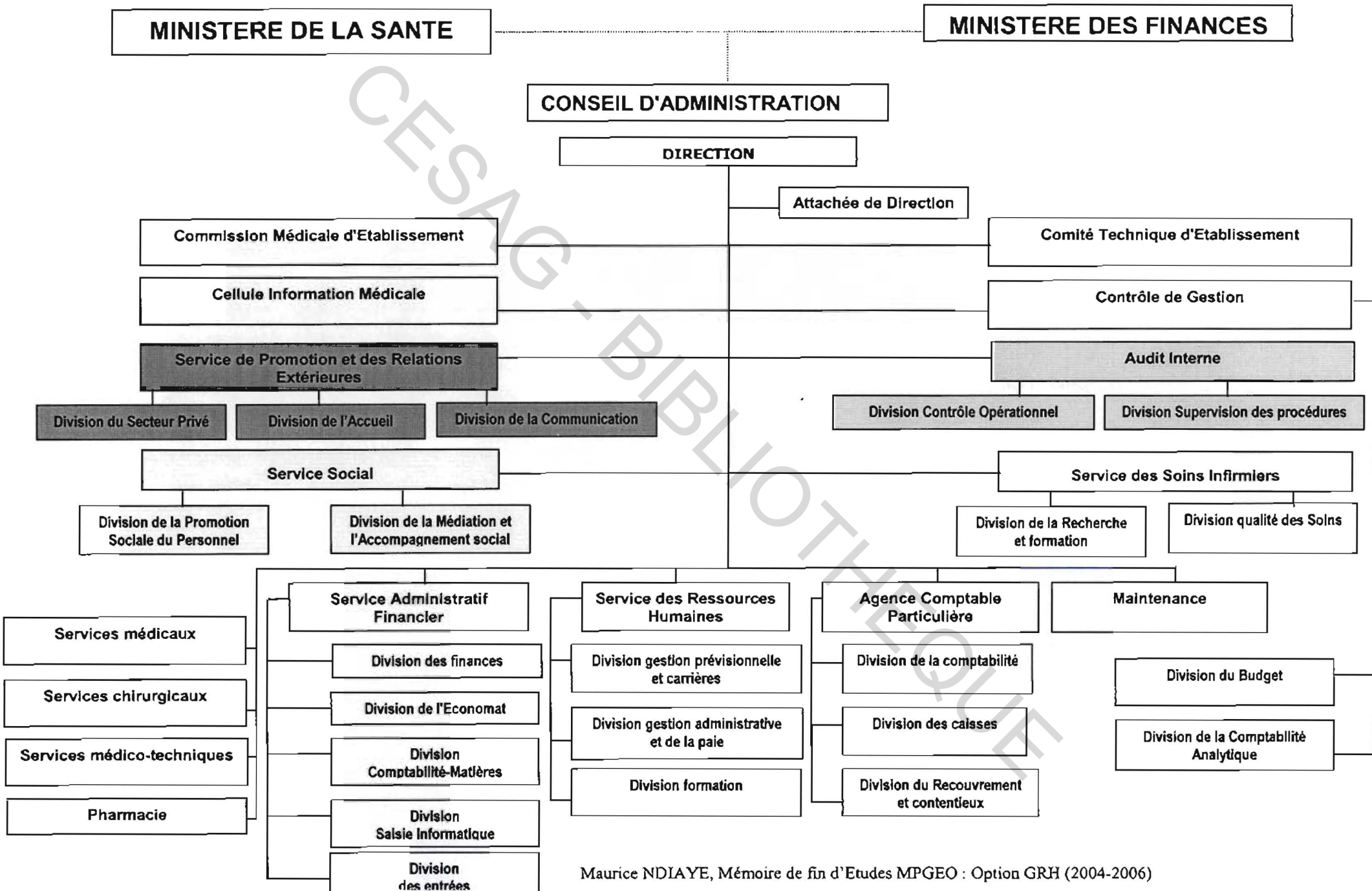
37- Y a-t-il une analyse de la performance des candidats embauchés par les supérieurs hiérarchiques ou par d'autres acteurs ?

38- Les délais prévisionnels de recrutement ont-ils été respectés ? Les coûts prévisionnels de recrutement ont-ils été respectés ?

39- Quel est le turn-over des nouveaux embauchés ?

40- Y a-t-il d'autres indicateurs permettant d'évaluer l'efficacité de la fonction recrutement ?

NOUVEL ORGANIGRAMME DE L'HOGGY



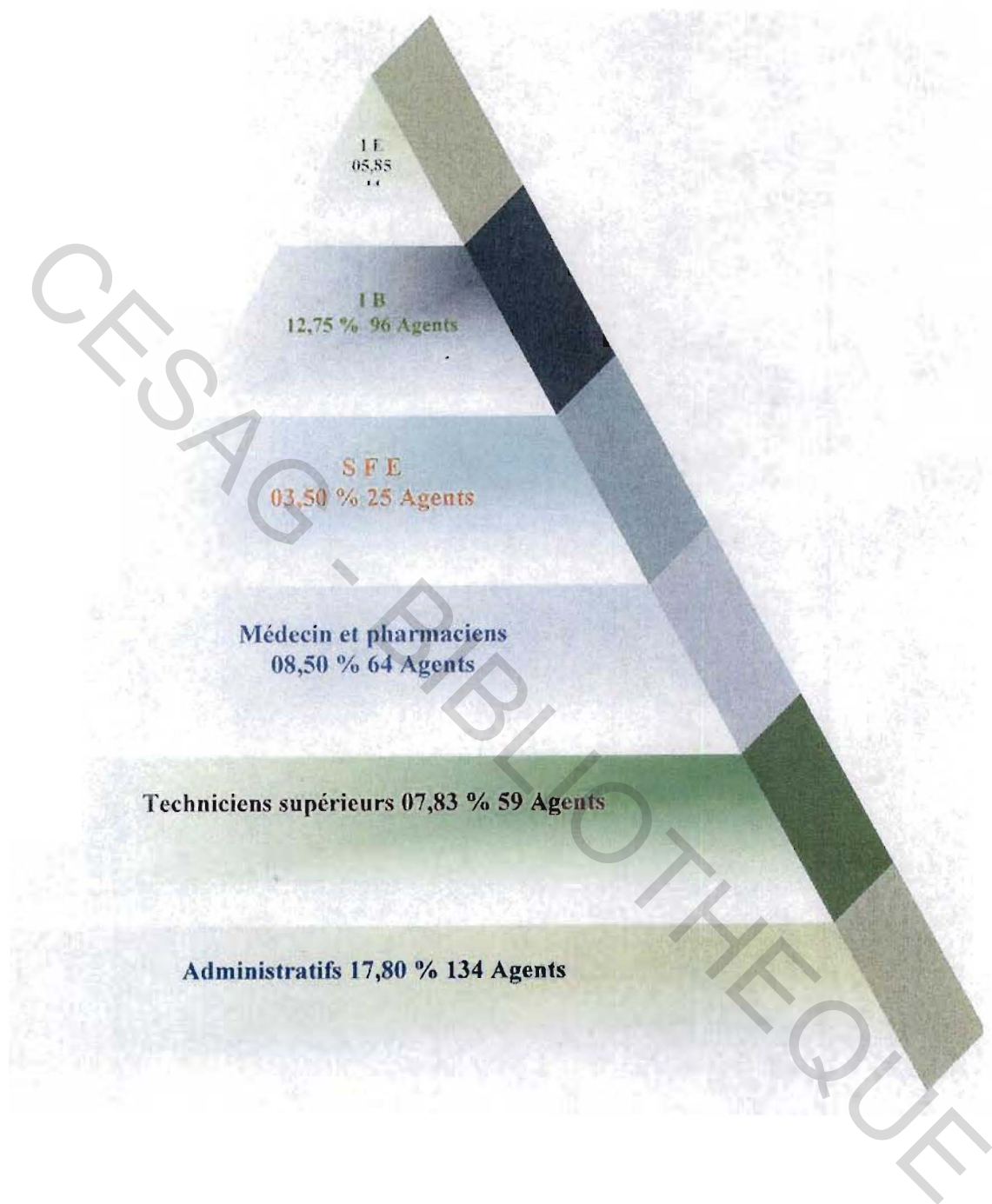
ANNEXE 3

Tableau des emplois à HOGGY au 31 octobre 2006

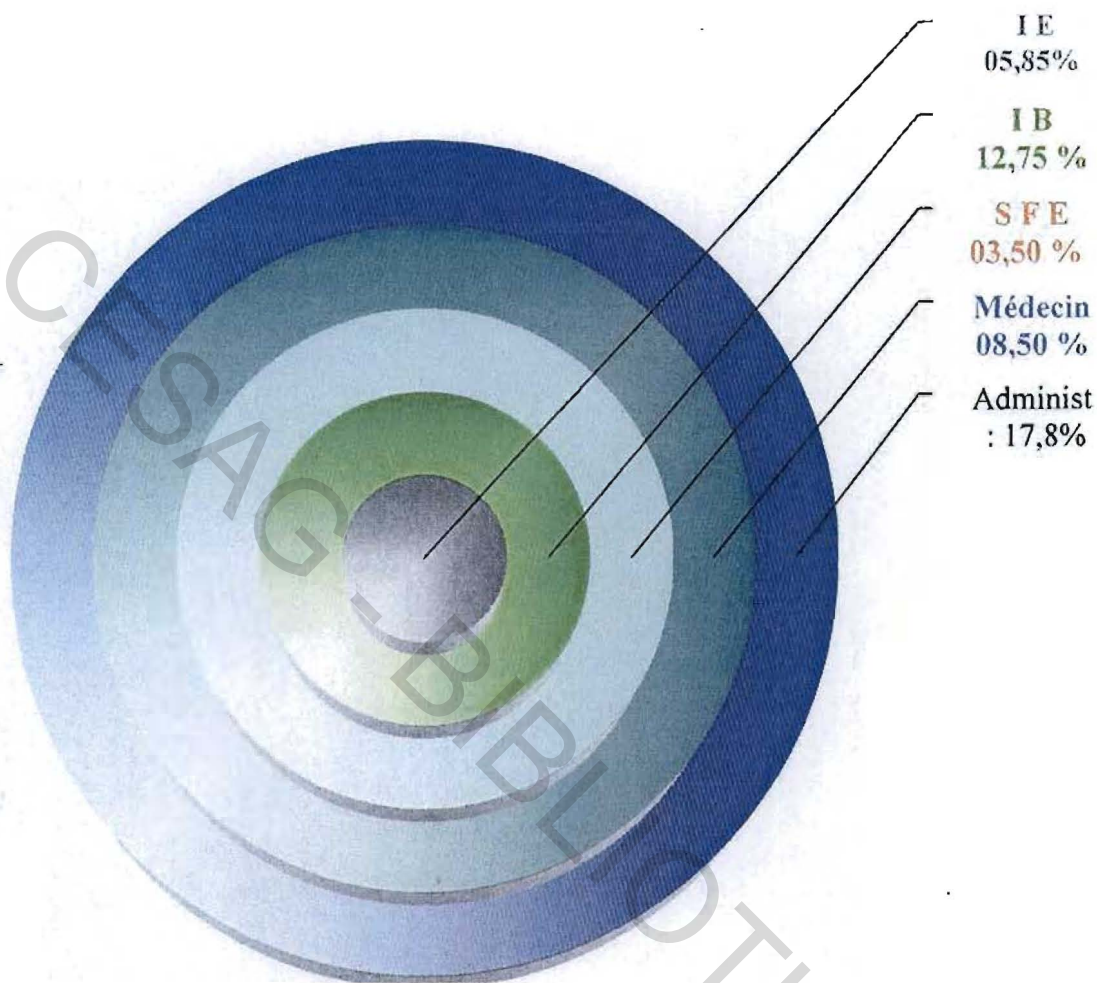
Médecins et Pharmaciens
Techniciens supérieurs de santé
sages femmes d'état
Gestionnaires des Programmes de santé
Gestionnaires des services de santé
Cadres de Gestion
Infirmiers d'état
techniciens administratifs et agents administratifs
Manœuvre
Préparateurs en pharmacie
Techniciens de laboratoire
Manipulateurs radio
Infirmiers ordinaires
Prothésistes dentaires
Instrumentistes
Aide Laborantin
Serveurs
Aide Préparateur
Secrétaires sténo
Plâtriers
Inspecteur du travail
Agent comptable particulier
Contrôleurs de gestion
Informaticien
Aides cuisiniers 2°
Aides cuisiniers
Secrétaires médicales
Secrétaires Bureautiques
Secrétaires
Aide kinésithérapeute
Secrétaires comptables
Aide Endoscopie
Aides comptables
Secrétaires de Direction
Comptables
Technicien Supérieur Finance Comptabilité
Ouvriers Spécialisés

Ouvriers Qualifiés
Techniciens Qualifiés
Electriciens
Menuisiers
Ingénieurs Biomédical
Employés de Bureau
Commis D'administration
Aides Archivistes
Aides Sociales
Assistants sociaux
Agents de facturation
Agents de recouvrement
Caissiers
Magasiniers
Aides Buandiers
Buandiers
Agent de saisie
Technicien Supérieur maintenance
Aides Couturiers
Couturiers
Dépositaires
Chauffeurs
Hôtesse d'accueil
Sous officiers d'hygiène
Technicien Horticole
Auxiliaire D'hygiène
Agents D'assainissement
Agent de service
Agents d'hygiène
Attaché de direction
Auditeur Interne
Assistants GRH
Brancardiers
Jardiniers
Aides Infirmiers
Secrétaire Médicale Adjointe
Infirmiers du Bloc
Garçons et filles de salle
Infirmiers Brevetés et agents sanitaires

ANNEXE 4



ANNEXE 5



Infirmiers brevetés & agents sanitaires = 96

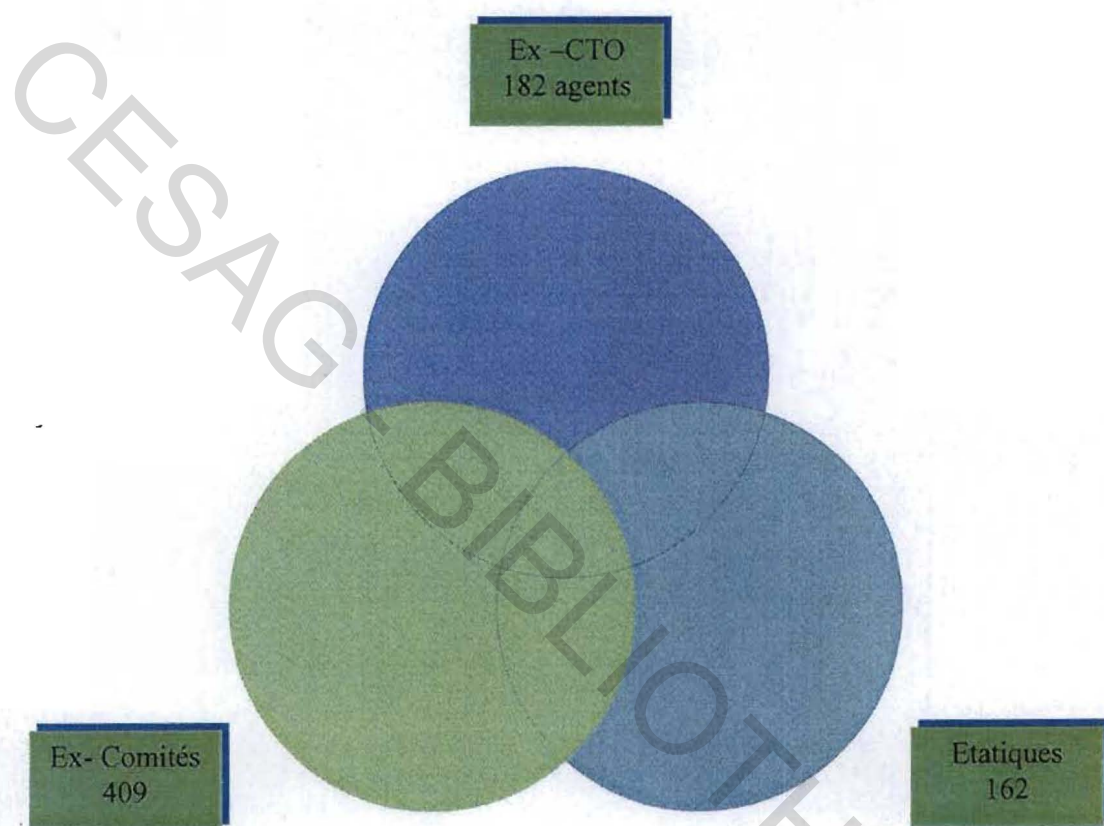
Infirmier d'Etat = 44

Médecins et pharmaciens = 64

Administratifs = 134

ANNEXE 6

REPARTITION DE L'EFFECTIF PAR GROUPE



NB : Avec un effectif de 753 agents, l'Hôpital Général de Grand Yoff regroupe :

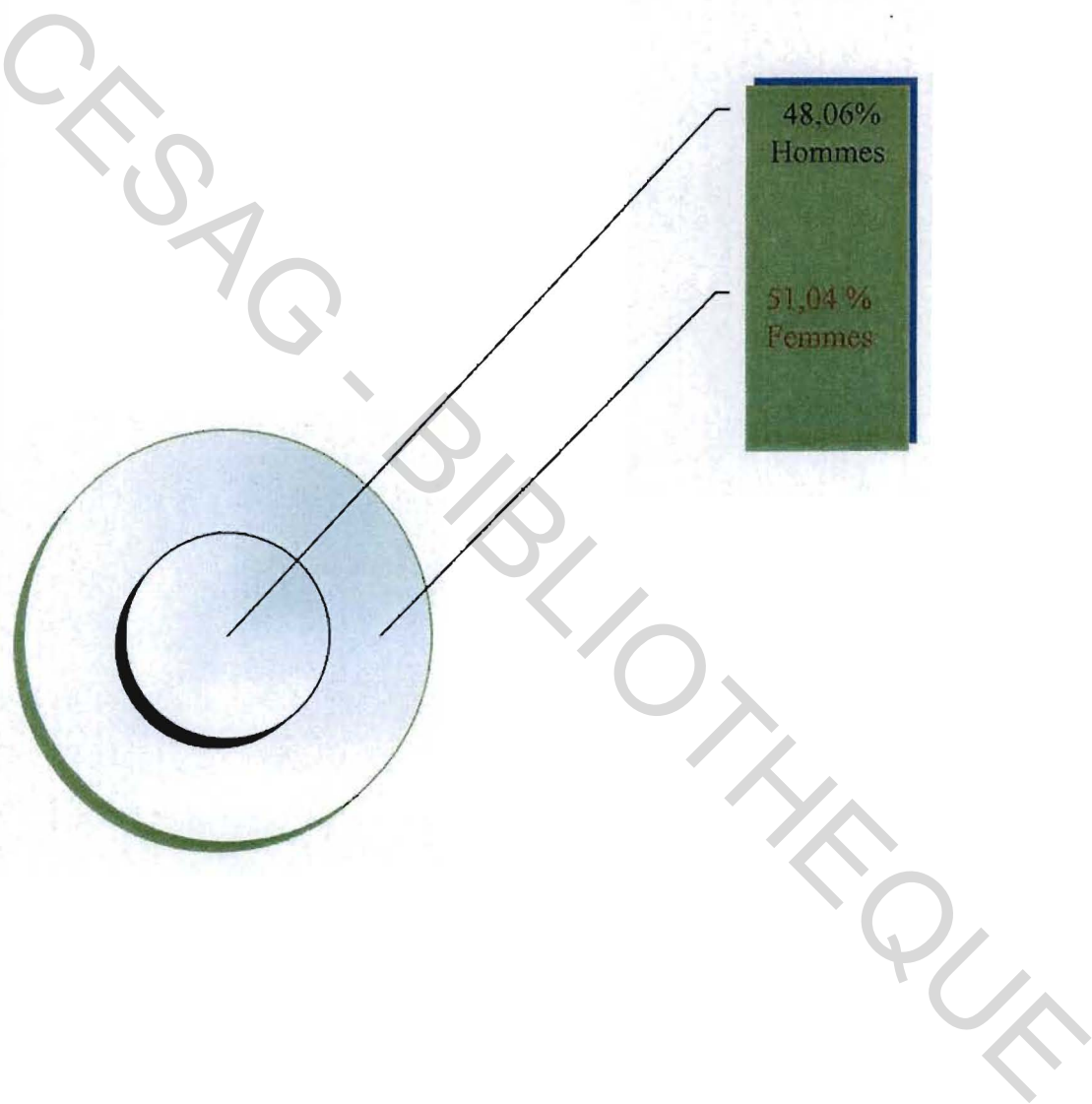
182 agents de l'ex XTO

162 agents étatiques

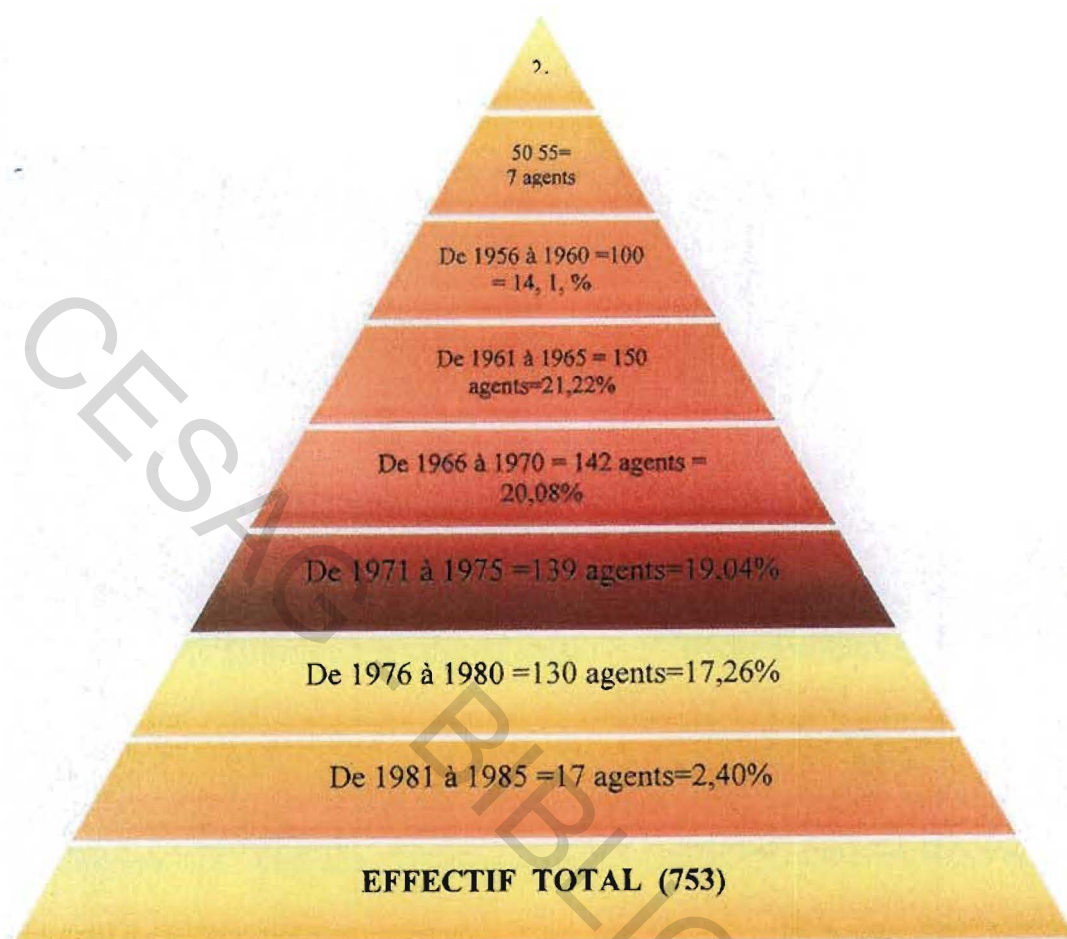
409 agents de l'ex comité

ANNEXE 7

REPARTITION PAR SEXE

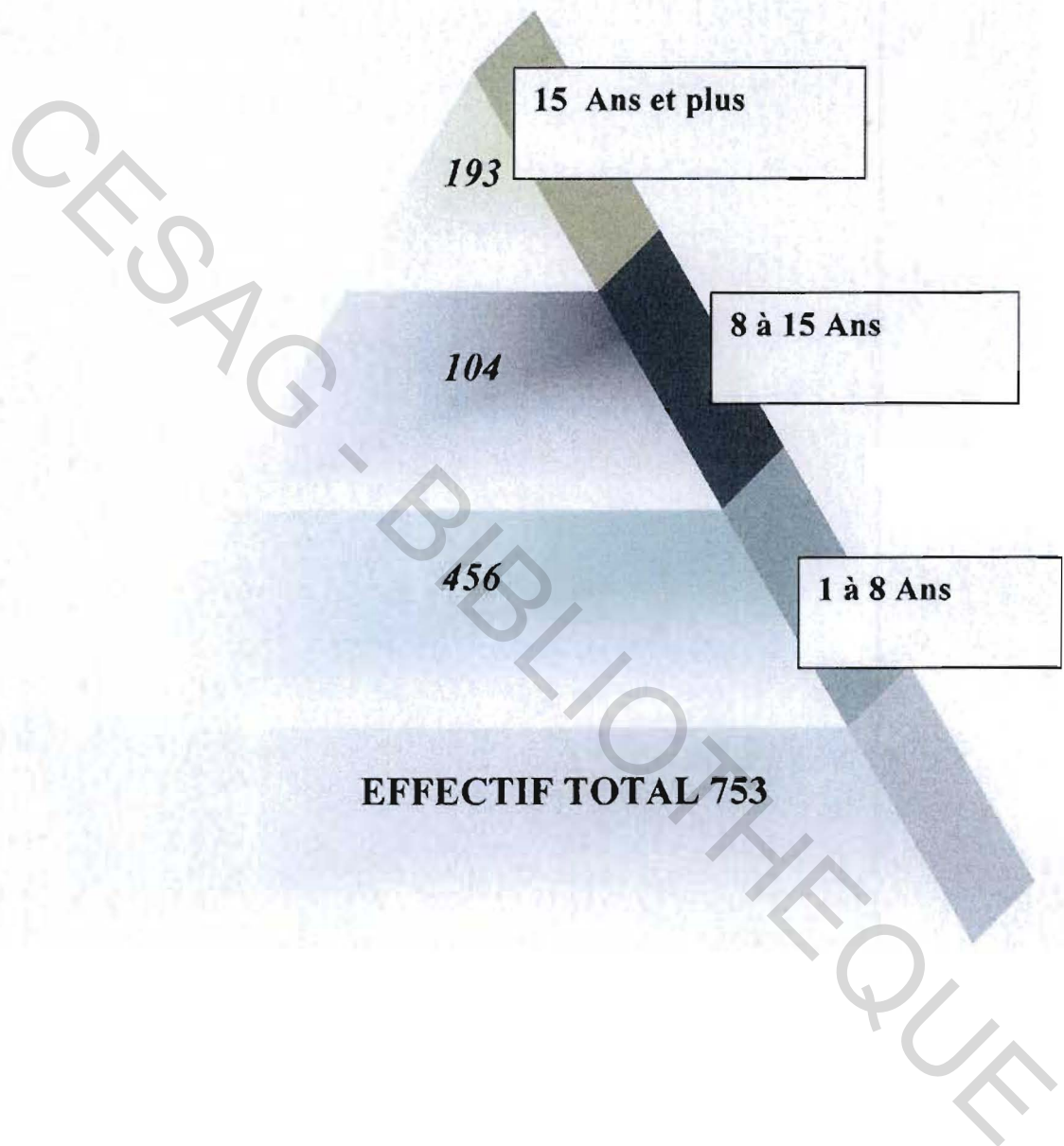


ANNEXES 8



ANNEXE 9

PYRAMIDE DES ANCIENNETES



ANNEXE 10

ANALYSE DE POSTE

QUESTIONNAIRE

NOM.....

PRENOM(S).....

MATRICULE.....

DIRECTION.....

DEPARTEMENT OU SERVICE.....

I- ACTIVITES ET RESPONSABILITES PRINCIPALES

Quelles sont vos activités et responsabilités principales ?

- 1).....
- 2).....
- 3).....
- 4).....
- 5).....
- 6).....
- 7).....
- 8).....
- 9).....

Accordez approximativement une valeur en temps réel à chaque domaine d'activités retenu

- 1).....
- 2).....
- 3).....
- 4).....
- 5).....
- 6).....
- 7).....

- 8).....
- 9).....

Quels états et documents

- contrôlez- vous ?

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

- remplissez-vous ?

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

- d'ou viennent-ils ?

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

- où vont-ils ?

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

- à quoi servent-ils ?

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

Vous déplacez-vous régulièrement à l'extérieur de la Société ?

.....

- combien de fois ?

.....

- durée du déplacement

.....

. Quelles difficultés majeures rencontrez-vous dans l'exécution de vos tâches ?

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

- pensez-vous que l'on puisse y remédier ?

.....

- comment ?

.....

.....

.....

- Appliquez- vous des règles de procédure ?

- Qui coordonne vos travaux ?

- D'autres personnes font- elles, à votre connaissance, les mêmes travaux que vous ?

OUI NON

Si oui, citez ces personnes et travaux

.....

.....

.....

- Parmi les travaux que vous exécutez, quels sont, selon vous, ceux qu'il serait préférable de faire exécuter par d'autres ?

.....

.....

.....

- Parmi les travaux exécutés par d'autres, quels sont ceux qu'il serait préférable de vous faire exécuter ?

.....

.....

.....

- Quels travaux vous paraissent inutiles ?

.....

.....

.....

- Pourquoi ?

.....

.....

.....

- Quels travaux, statistiques ou outils n'existant pas, vous sembleraient faciliter :

- le fonctionnement de votre Service ou Développement

.....

- la gestion de l'entreprise

.....

- Quels travaux préférez-vous exécuter ?

.....

.....

.....

- Quels travaux aimez-vous le moins exécuter ?

.....

.....

.....

- Avez-vous déjà occupé d'autres postes ou rempli d'autres fonctions ?

- Dans l'entreprise ?

Si oui, lesquels ?

.....

.....

.....

.....

- dans un autre secteur d'activités

si oui, lesquels ?

.....

.....

.....

.....

- Souhaitez-vous bénéficier d'une formation complémentaire ?

- Si oui, précisez dans quels domaines ?

.....

.....

II- BUTS

- Quels sont les buts de votre fonction ?

.....

.....

.....

III- INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

Pensez- vous que l'on puisse améliorer sensiblement la rentabilité ou productivité de votre service ?

.....

SI OUI ? COMMENT ?

.....

.....

.....

Lorsque vous avez pris votre poste, vous-a-t-on remis une définition de poste ?

.....

.....

.....

Quelles autres informations pouvez- vous rajouter à ce questionnaire ?

CHESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 11

QUESTIONNAIRE SUR LE MODE DE RECRUTEMENT

- **Identification**

- CSP Administration Paramédical

- **Expérience professionnel :** Moins de 5ans

Plus de 5ans

- **Le mode de recrutement à HOGGY vous paraît-il satisfaisant ?**

- Peu satisfaisant Satisfaisant Pas satisfaisant

- Que suggérer vous pour l'améliorer ?

- **Par quel moyen avez vous été informé de l'existence d'un poste vacant à HOGGY ?**

- Par ami par avis de vacance de poste Autres

- **Quel moyen de recrutement vous semble le mieux adéquat pour un hôpital ? reformé comme HOGGY ?**

- Stage Offre d'emploi Test Etude de dossier

- **Etes –vous informé d'une vacance de poste interne ?**

- Oui et par quel moyen ? Non

- **Comment avez vous été recruté à HOGGY ?**

- Sur recommandation Après stage

- Après étude de dossier A l'issu d'un concours d'entrée

- **Quel type d'accueil avez –vous reçu après votre recrutement ?**

- Bon Mauvais

• **Quelle est la formation de la personne qui vous a accueilli ?**

- Votre collaborateur direct Votre chef de service
 Le SSI Le SRH Autres

• **Etes – vous satisfait de ce accueil ?**

- Oui Non

• **Pensez vous qu'il existe une bonne politique d'intégration des embauchés à HOGGY ?**

- Oui Non

Si non que suggérez-vous ?

• **Vous a –t-on indiqué à votre embauche la personne en charge de votre intégration ?**

- Oui Non

• **Est-ce que des mesures particulières ont été prises pour votre intégration ?**

- Oui Non

• **Existe-il une adéquation entre votre premier poste de travail et votre profil ?**

- Oui Non

• **Pensez-vous qu'il existe un esprit de compétition dans votre monde de recrutement à HOGGY ?**

- Oui Non

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	II
REMERCIEMENTS	III
GLOSSAIRE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	V
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	VI
SOMMAIRE	VII
INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DE L'ETUDE ET DU CADRE DE REFERENCE	4
CHAPITRE I : PRESENTATION DE L'ETUDE	5
1- CONTEXTE	5
2- OBJET DE L'ETUDE	5
3- PROBLEMATIQUE	6
4- OBJECTIFS DE L'ETUDE	7
4.1- <i>Objectif général</i>	7
4.2- <i>Objectifs spécifiques</i>	7
5- INTERETS DE L'ETUDE	7
6- DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE	8
7- DEMARCHE DE L'ETUDE	8
8- DIFFICULTES RENCONTREES	8
CHAPITRE II : FONDEMENTS THEORIQUES	9
SECTION I : DEFINITION DES CONCEPTS	9
SECTION II : REVUE DE LA LITTERATURE	11
2.1- <i>Place de la fonction RH</i>	12
2.2- <i>Contenu du concept politique RH</i>	12
2.3- <i>La Gestion Prévisionnelle du Personnel</i>	13
SECTION III : PRINCIPE DE BASE D'UN BON SYSTEME DE RECRUTEMENT	13
3.1- <i>Le processus de recrutement</i>	13
3.1.1- Les facteurs clés de réussite d'une bonne politique de recrutement	14
3.1.2- La qualité d'un bon recrutement	15

3.2- <i>La maîtrise des besoins et du plan de recrutement</i> -----	16
3.3- <i>La description du poste</i> -----	16
3.4- <i>La définition du profil du candidat</i> -----	17
Identifications-----	18
3.5- <i>La sélection des candidats</i> -----	18

DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS ----- 22

CHAPITRE I : PRESENTATION DE L'HOPITAL GENERAL DE GRAND YOFF ET APPRECIATION DU SYSTEME DE RECRUTEMENT ----- 23

SECTION I- HISTORIQUE ----- 23

1.1-- *Les services existants et prestations*----- 24

1.2- *Place et difficultés rencontrées dans le processus de recrutement*----- 24

SECTION II- L'ANALYSE DU CADRE D'ETUDE ----- 25

2.1- *Organisation structurelle de l'HOGGY*----- 25

2.1.1- Analyse de l'environnement interne ----- 25

2.1.1.1- Le statut juridique----- 25

2.1.1.2- Les moyens actuels ----- 25

 a- Les ressources humaines ----- 25

2.1.1.3- Organisation structurelle de l'HOGGY (voir organigramme en annexe)

----- 26

2.2- *Présentation du service des Ressources Humaines de l'Hôpital Général de Grand Yoff*----- 26

2.2.1- Historique ----- 26

2.2.2- Missions ----- 27

2.2.3- Place du SRH dans le système de recrutement ----- 28

2.2.4- Rôles du service des ressources humaines ----- 29

2.2.5- Ressources actuelles ----- 30

SECTION III : APPRECIATION DU SYSTEME DE RECRUTEMENT DE L'HOGGY ----- 30

3.1- ANALYSE DE L'EXISTANT ----- 30

3.1.1- Recrutement en externe----- 30

3.1.2- Mise en stage « rémunéré » ----- 31

3.1.3- Recrutement en interne ----- 31

SECTION IV- LES FORCES DU SYSTEME DE RECRUTEMENT A L'HOGGY -----	32
4.1- <i>La mobilité interne</i> -----	32
4.2- <i>La promotion</i> -----	32
4.3- <i>L'adhésion à la culture d'entreprise</i> -----	32
4.4- <i>La compétition interne</i> -----	32
SECTION V- LES FAIBLESSES DU SYSTEME DE RECRUTEMENT A L'HOGGY -----	33
5.1- <i>L'absence de communication</i> -----	33
5.2- <i>La non publication du plan de recrutement :</i> -----	33
5.3- <i>L'absence de coordination entre la formation et le système de recrutement</i> ----	33
5.4- <i>L'absence d'une système de recrutement structuré et efficace</i> -----	34
CHAPITRE 2 : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET	
RECOMMANDATIONS -----	35
SECTION I : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS -----	35
1.1- <i>Au niveau du mode de recrutement</i> -----	35
1.2- <i>Au niveau de l'accueil et de l'intégration</i> -----	37
SECTION II : RECOMMANDATIONS-----	38
2.1- <i>La définition de la fonction</i> -----	39
2.2- <i>La recherche de candidatures</i> -----	40
2.3- <i>La sélection des candidats</i> -----	40
2.4- <i>Le choix final</i> -----	41
2.5- <i>L'entretien d'embauche</i> -----	41
2.6- <i>L'accueil et l'intégration</i> -----	43
CONCLUSION -----	46
BIBLIOGRAPHIE-----	48
ANNEXES -----	50
TABLE DES MATIERES -----	74