



REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA
Tanindrazana – Fahafahana – Fandrosoana

MINISTRE DE L'EDUCATION NATIONALE ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
(MENRS)

UNIVERSITE DE MAHAJANGA

INSTITUT UNIVERSITAIRE DE GESTION ET DE MANAGEMENT
IUGM



CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA PROCEDURE DE RECRUTEMENT Cas DE LA CUM

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES EN VUE DE L'OBTENTION DE DIPLOME DE LICENCE
EN GESTION DES ENTREPRISES.

OPTION : FINANCE COMPTABILITE

Présenté par : COMETTE Sandra

Encadreur professionnel

Monsieur RANDRIAMANANTENA Guy Clément
Chef de Service Juridique et Contentieux

Encadreur Académique

Monsieur RATOVOHAJA Hanitra
Enseignant à l'IUGM

SOMMAIRES

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES SCHEMAS ET DES TABLEAUX

INTRODUCTION

GENERALITES

PARTIE I : LE CADRE DE L'ETUDE

CHAPITRE 1 : REPRESENTATION DE L'ORGANIGRAMME

Section 1: Présentation de l'organisation et de l'organigramme de la CUM

Section 2 : Structure et organisation de fonctionnement

**CHAPITRE 2: LA PROCEDURE DE RECRUTEMENT EN
VIGUEUR DE LA CUM**

Section 1: Organisation des ressources humaines de la CUM

Section 2 : Procédure de recrutement de la CUM

**PARTIE II : ETUDE ET ANALYSE DE LA PROCEDURE DE
RECRUTEMENT**

CHAPITRE1 : ETUDE ET ANALYSE DE LA PROCEDURE

Section 1 : Notions générales au niveau de recrutement

Section 2: La politique de recrutement de la CUM

Section 3 : Les principaux modes de recrutement

**CHAPITRE 2 : IDENTIFICATION DES POINTS FORTS ET DES
POINTS FAIBLES DE LA PROCEDURE DU
RECRUTEMENT DE LA CUM**

Section 1 : Bilan de la situation (les problèmes relatifs)

Section 2 : Identification des points forts de la procédure de recrutement de la
CUM

CHAPITRE3: IDENTIFICATION DES OPPORTUNITES ET DES MENACES DE LA PROCEDURE DE RECRUTEMENT

Chapitre I de la CUM

Section 1 : Identification des opportunités de la procédure de recrutement

Section2: Identification des menaces de la procédure de recrutement de la CUM

PARTIEIII : PROPOSITION D'AMELIORATION

DE LA PROCEDURE DE RECRUTEMENT

CHAPITRE1: PROPOSITION D'ACTION POUR LA MISE EN PLACE D'UNE PROCEDURE DE RECRUTEMENT

Section 1 : Amélioration du système de recrutement

Section 2 : Mise en place et exécution d'un plan d'entretien

Section3 : Amélioration

CHAPITRE 2 : IMPLANTATION D'UN PLAN PREVISIONNEL DES EFFECTIFS

CHAPITRE 3 : ACCUEIL ET INTEGRATION

Section1 : Procédure d'accueil

Section 2 : Intégration

Section 3 : Les coûts d'adaptation

CONCLUSION

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à adresser ma profonde gratitude à ma reconnaissance à toutes les personnes physiques ou morales qui m'ont formées durant les trois (3) années passées à l'IUGM et qui m'a donné sa bénédiction jusqu'à ce jour :

Nous tenons à remercier :

- Monsieur RAKOTOZARIVELO Philipien, Directeur de l'institut Universitaire de Gestion et du Management
- Madame Laurence, chef du Service des Ressources Humaines qui à bien voulu m'attribuer ce stage
- Monsieur Guy Clément Randriamanantena, chef du Service des affaires Administratives mon encadreur professionnel
- Monsieur Ratovohaja Hanitra, mon encadreur académique, qui n'a pas ménagé ses efforts dans ses travaux d'encadrement pour la préparation de ce mémoire

Enfin, j'adresse mes sincères remerciements à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à l'élaboration de ce document.

LISTES DES SIGLES ET ACRONYMES

CIN	: Certificat d'Identité Nationale
CUM	: Commune Urbaine de Mahajanga
CNaPS	: Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
CV	: Curriculum Vitae
DACSLJ	: Direction des affaires culturelles des sports et des loisirs et de la jeunesse
DAEF	: Direction des affaires économiques et financières
DARH	: Direction Administratif et des Ressources Humaines
DASSP	: Direction des Affaires Sociales et de la Santé Publique
DTI	: Direction Technique et des Infrastructures
ECD	: Employés de Courte Durée
ELD	: Employés de Longue Durée
EMO	: Employés Main-d'œuvre
GRH	: Gestion des Ressources Humaines
OSIEM	: Organisation Sanitaire Inter-Entreprises de Mahajanga
SMIM	: Service Médical Inter-entreprises de Mahajanga
TVA	: Taxe sur la Valeur Ajoutée

LISTES DES SCHEMAS

Figure n°1	Organigramme de la CUM	6
Figure n°2	Organigramme de DARH de la CUM	17
Figure n°3	Les modes de recrutement au sein de la CUM	28
Figure n°4	Etape de la procédure de prospection interne	34
Figure n°5	Les étapes du recrutement	36
Figure n°6	Les différentes phases de la procédure du recrutement	56

LISTES DES TABLEAUX

Tableau n°1	Les personnels de service	18
Tableau n°2	La répartition des employés de la CUM	19
Tableau n°3	Les différentes étapes d'un bon recruteur	58

INTRODUCTION

Pour parfaire les études professionnelles, un stage est incontournable à la suite des cours théoriques dispensés en classe. Ainsi chaque étudiant de la troisième année doit s'imprégner de la vie professionnelle au quotidien. Pour nous le cadre de stage a été la CUM et nous avons été attirée par le thème : « Contribution à l'amélioration de la procédure de recrutement : cas de la CUM ».

Et cela en deux raisons :

- Intérêt de la gestion des Ressources Humaines dans une administration publique comme la CUM avec ses 430 employés;
- Importance du choix des gens à recruter afin que l'adage : « la bonne personne à la bonne place » soit appliqué dans la pratique.

Le présent ouvrage est structuré en trois parties :

- La première partie intitulée « cadre de l'étude », traite du cadre global de l'étude en identifiant ses environnements tout en mettant en évidence la procédure de recrutement par l'actuel CUM;
- La deuxième partie, intitulée « étude et analyse du système de recrutement », se penche sur l'étude et l'analyse diagnostic de la procédure mise en œuvre actuellement par la CUM.
- La troisième partie, intitulée « les propositions d'amélioration », se consacre à l'appréciation des propositions avancées à travers leur portée ainsi que les limites et les contraintes de leurs mises en œuvre.

GENERALITES

GENERALITES

Géographiquement, la commune urbaine de Mahajanga d'une superficie de 40 km² se trouve à l'embouchure de la Betsiboka. Deuxième port de Madagascar elle est la capitale de la région du Boeny et le centre de l'actuelle Circonscription Administrative (ex province) de Mahajanga qui s'étend sur 150.125 km². C'est la plus grande ville de toute la côte ouest caractérisée par un climat sec et chaud et par des paysages de savanes, sémi-désertiques à l'extrême sud. Son relief est très varié avec des plaines côtières, des plateaux semi-arides, des reliefs comme celui des contreforts du massif Tsaratanana.

Le réseau hydrographique se compose de la Betsiboka, la Mahavavy, la Mahajamba, la Sofia. Les réserves naturelles sont nombreuses : Ankarafantsika, Namoroka (Soalala), les célèbres Tsingy de Bemaraha (patrimoine mondial), les criques et les anses d'Ambondro-Ampasy et d'Anjavavy. Les espèces endémiques sont légions dans cette région nord ouest de l'île telles que les Propithecus verreaux coquereli (Tsibahaka ou Sifaka), Eulemur fulvus (Gidro), Lémur Mangos (Dredrika), Lémur Macaco (Makomba).

Historiquement, Mahajanga a été le point de rencontre des grands navigateurs à la recherche de fortune vers la route des Indes. Elle compte environ 250 000 habitants. C'est une ville cosmopolite car toutes les ethnies de Madagascar y sont représentées.

Le livre d'or de la commune de Mahajanga a été ouvert le 28 Septembre 1938 par Monsieur le gouverneur général Léon Cayla.

Le Nouvel hôtel de ville de Majunga a été inauguré par Monsieur le gouverneur général SOUCADAUX, Haut Commissaire de la République Française à Madagascar et Dépendances le 06 juillet 1956,

Les personnes suivantes exerçaient les hautes fonctions dans la ville de Majunga à cette époque:

- Monsieur F.Henrion : chef de province,
- Monsieur Y. Durand : Administrateur-Maire,
- Messieurs Samtamn et Azema : Adjoints,

- Madame Bonne Maison, Messieurs Costalat, Trine, Capillet, Vantana Toto, Saidaliissilamou, Rajaofera, Ramiandrasoa, Ranavoson, Ramaroson : Conseillers Municipaux,
- Randriamalaza : successeur.

Mahajanga a été fondée par les Antalaotra (mélange de Pré-Sakalava, d'Arabes et d'Africains). Le royaume des Sakalava, littéralement « ceux des longues vallées » est né au XVIe siècle dans la région de Morondava. A la fin du XVIIe siècle, le roi meurt et laisse le royaume du Menabe à l'aîné de ses fils, Tsimanongarivo. Son frère Tsimanato révolté par la cruauté et la dureté de celui-ci quitte le royaume pour s'installer près de la baie de Boeny, au sud-ouest de l'actuelle Mahajanga. Tsimanato, rebaptisé Andriamandisoarivo, conquiert tout le nord-ouest de l'île et fonde le royaume du Boina et la ville de Mahajanga.

Le roi actuel se nomme Prince Dina Hermisy Guy (Doany Miarinarivo-Tsararano). Etymologiquement, Mahajanga viendrait du sakalava Mahajanga signifiant « qui guérit ». Mais le nom le plus retenu est Kiswahili Mji Angaâ, ou « ville des fleurs », de l'arabo-swahili parlé par les marchands Antalaotra d'origine arabo-comorienne, métissés à des Africains, et qui s'implantèrent sur la côte.

L'arrivée des Merina se situe en 1824 avec Radama I^{er}. L'arrivée des Français en 1895 avec les généraux Duchesne, Metzinger et Voiron. Les Anglais arrivèrent en 1942.

Depuis l'indépendance de 1960, les dirigeants successifs de la ville ont été Monsieur Le Maire Célestin, Monsieur Le Maire Nany Alfred, Monsieur Le président Josoâ Alfred, Monsieur Le président Sondrotra, Monsieur le Président..... ? Monsieur Le Maire Claude Pagès, Monsieur Le Maire Rahamefy Andriamianina, Monsieur Le PDS Ravokatra Lalao, Monsieur Le Maire Docteur Nirina.

PARTIE I : LE CADRE DE L'ETUDE

Par rapport à la situation actuelle, les changements apportés par nos propositions portent principalement sur le regroupement et l'enrichissement des tâches à l'intérieur des postes qui existent actuellement. Parler des ressources humaines, c'est mettre l'accent sur la gestion et la rationalisation du potentiel humain d'une organisation. Si les ressources humaines doivent être gérées rationnellement, elles réclament des méthodes spécifiques qui doivent traduire l'importance de la qualité des futures embauches.

Notre étude concernera en premier lieu la présentation générale de l'administration dont son identification, son historique, ses activités, ses objectifs et en deuxième lieu l'organisation des ressources humaines de la CUM.

CHAPITRE I : REPRESENTATION DE L'ORGANIGRAMME

Le tableau synoptique représentant la structure d'une entreprise ou d'une administration, met en évidence :

- Les différents organes (direction, section, service,...) ;
- Les rapports mutuels pouvant exister entre ces organes (liaison) ;
- Les noms des personnes responsables ;
- L'importance des effectifs que chaque cadre doit animer.

Un bon organigramme permet, en outre, d'éviter les conflits d'autorité et de compétence. L'objectif de l'organigramme est d'améliorer l'efficacité des services en précisant les responsabilités et les positionnements hiérarchiques de chacun.

Nous allons entamer dans ce chapitre la présentation de:

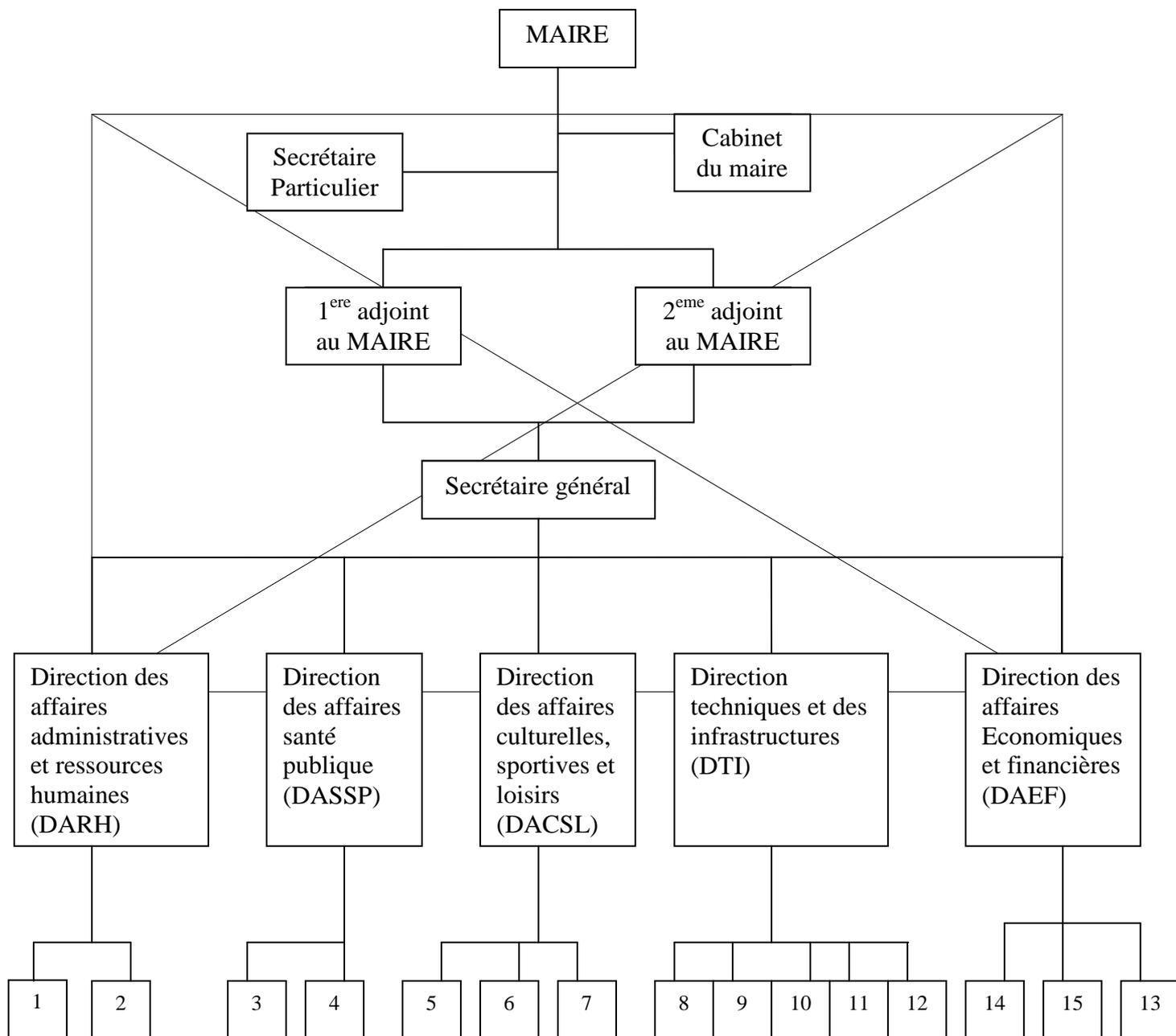
- l'organisation et de l'organigramme de la CUM ;
- la structure et de l'organisation du fonctionnement.

SECTION 1: PRESENTATION DE L'ORGANISATION ET ORGANIGRAMME DE LA CUM

Selon la définition constitutionnelle, la commune est une collectivité territoriale décentralisée. Au même titre que la région, elle « est une portion du territoire national malagasy ; dirige l'activité régionale et locale en vue de promouvoir de développement économique, social, sanitaire, culturel, scientifique et technologie de sa circonscription » (loi n°94-008, art1). La commune, collectivité locale de droit public, est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière et administrative. Ses organes constitutifs, dont le Maire et les conseillers municipaux, sont élus au suffrage universel direct et ils administrent librement la commune.

ORGANIGRAMME DE LA CUM

Figure n°1 : Organigramme de la CUM



LEGENDE

DARH

- 1- Service des études et réglementation administratives ;
- 2- Service des ressources humaines ;

DASSP

- 3- Services santé publique (BMH) ;
- 4- Service Assistance Sociale (BAS) ;

DACSLJ

- 5- Service des arts et culture ;
- 6- Service sports et loisirs ;

DSTI

- 7- Service de la mise en valeur du territoire et urbanisme ;
- 8- Service des travaux publics ;
- 9- Service voirie (assainissement) ;
- 10- Service technique / Maintenance ;
- 11- Service de l'approvisionnement ;

DAEF

- 12- Service des recettes ;
- 13- Service des dépenses ;
- 14- Service approvisionnement.

SOURCE : CUM

L'organigramme de la CUM fixe le principe de l'organisation des services de la commune. Chaque poste de l'organigramme est précisé par une fiche de poste fixant la mission et attribution exacte de chacun.

SECTION 2 : STRUCTURE ET ORGANISATION DU FONCTIONNEMENT

2.1 : STRUCTURE GENERALE

2.1.1 : LE MAIRE ET SON CABINET

2.1.1.1 : Le Maire

C'est le premier magistrat de la ville. En tant que tel il est le premier responsable de l'organisation et du suivi de toutes les activités communales supervisées par son staff composé de ses adjoints, secrétaire général, directeurs et chefs de services des information et participation des citoyens. Le Maire est le signataire de toutes les autorisations relatives aux acquisitions de terrains communaux, aux constructions, recenser les visiteurs utilisateurs. Il peut déléguer certaine de ses responsabilités à certains membres de son staff.

2.1.1.2 : Le Cabinet du Maire

Composition et attributions :

a. Le Directeur de cabinet :

Supervise les activités opérationnelles et administratives du palais municipal et assure le suivi et la liaison entre les différents services du cabinet. Il gère, en collaboration avec le secrétariat particulier du Maire, l'agenda de celui-ci. En plus de ses charges, il assiste le Maire lors de ses audiences auprès des Autorités Politiques (Président, Parlementaires, Ministres et autres), représente quelquefois le Maire. Il est assisté par un secrétaire.

b. Le secrétaire central :

Réceptionne le courrier de différents services de la Mairie, le distribue, gère les règles établies pour traiter ce courrier et assure l'expédition du courrier à l'extérieur du palais. Il gère également le centre de documentation et de reprographie et les archives du palais Municipal.

c. Les services généraux :

Assure le protocole, la logistique et l'intendance du bureau du Maire ainsi que la sécurité rapprochée et lointaine de la personne du Maire et de ses invités et proches. Enfin, il assure le suivi des gardes à l'extérieur du palais et assure le suivi des activités des sapeurs pompiers.

d. Le service de communication :

Est chargé d'assurer la liaison du bureau du Maire avec les médias. Il fait la lecture des journaux pour le compte du Maire et fait la promotion des activités de la Mairie et du Maire. Il assure la réception des visiteurs.

e. Le service juridique :

Il travaille en collaboration avec le service du contentieux de la direction des services généraux et de la gestion des ressources humaines. Il se charge d'assurer le suivi des dossiers juridiques de la Mairie qui devront être envoyés à l'extérieur, de conseiller la Mairie en matière juridique et de la représenter au niveau des instances juridiques du pays.

2.1.1.3 : Les officiers de l'état-civil

Premier adjoint au Maire

- Représentation du Maire et relation avec l'extérieur ;
- Ordonnancement par délégation ;
- Relation Maire et conseil.

Deuxième adjoint au Maire

Le deuxième adjoint au Maire organise et suit de l'exécution des activités des arrondissements et des fokontany. Il est chargé de l'état-civil.

TACHES

Premier adjoint Maire

Le premier adjoint assure la représentation du Maire en cas de besoin, servir d'interface au Secrétariat technique et dirige la réunion placée sous la présidence du Maire.

Il signe les autorisations relatives aux constructions, branchements d'eau et électricité et de recenser les visiteurs utilisateurs.

Deuxième adjoint au Maire

Le deuxième adjoint au Maire est dirigé et animé les arrondissements dans la réalisation du plan d'action qui leur est assigné. Il contrôle l'application et l'exécution des instructions données aux arrondissements par le Maire. Il Coordonne les relations arrondissement - direction centrale par le Maire.

2.1.1.4 : Secrétaire général (SG)

De par sa mission, le SG est le coordonnateur de la mise en œuvre du programme établi par le Maire.

Ses attributions principales sont de formuler le plan global des actions en référence avec le plan stratégique de la Mairie. Il est aussi d'organiser et de structurer les différents services de la Mairie (assurer le suivi des activités contenues dans le plan d'action en vue du résultat obtenu). Ensuite, il coordonne l'exécution des activités contenues dans le plan d'action et réalisées au niveau de la direction en vue d'obtenir les résultats attendus. Enfin, le SG élabore un rapport sur la synthèse de gestion devant informer le Maire sur les problèmes et solutions de fonctionnement. Il supervise la constitution d'une base des données de gestion administrative, financière et technique par la coordination des activités des cinq directions de la CUM.

2.1.2: LES DIRECTIONS

Dans la CUM, les directions sont au nombre de 5 : il y a le DARH, DASSP, DTI, DACSLJ, DAEF.

2.1.2.1: DARH (Direction Administrative et Ressources Humaines)

Ses attributions sont de veiller au bon fonctionnement du système en s'assurant du bon entretien des biens corporels du Mairie. Le DARH élabore un manuel de procédure et garantit le respect des règlements en vigueur ainsi que la protection de la CUM dans ses droits vis-à-vis des tiers. Il est aussi de doter la commune de Mahajanga d'une

documentation, d'archives fiables, exploitables pour aider les responsables dans la division et d'assurer un meilleur partenariat avec les publics et le monde extérieur. Enfin, il dirige anime, motive, sanctionne le personnel de la Maire et de garantir la mise à disponibilité d'un personnel qualifié et motivé par l'établissement d'un plan de développement des ressources humaines.

La direction est composée de 2 services :

- Service des études et de la réglementation
- service de la GRH

L'objectif est de faire que quelqu'un se sente bien en tant qu'homme. (Droit de l'homme) pour restituer sans inquiétude la vie de la population.

2.1.2.2 : DASSP (Direction des Affaires Sociales et de la Santé Publique)

2.1.2.2.1 : **Attribution**

La direction a pour mission d'assurer la prescription des mesures d'hygiène et de salubrité au niveau de la commune et de vérifier la bonne application des mesures épidémiologiques et prophylactiques en cas de maladies infectieuses au niveau de la commune. Il est aussi de veiller à l'état de santé de la population la plus démunie.

Elle coordonne l'élaboration et la mise en œuvre du plan d'action de la direction en conformité avec les grandes lignes tracées par le Maire. A ce titre, il rédige les rapports de suivi et d'avancement du plan d'action.

A la tête de chaque département est placé un superviseur chargé du contrôle de l'exécution des actions.

La direction comprend deux services :

- Service de la santé publique : BMH (Bureau Municipal Hygiène) ;
- Service des affaires sociales : BAS (Bureau des Affaires Sociales).

2.1.2.2.2 : **L'Objectif**

Est de coordonner et d'orienter la santé de la population.

2.1.2.3: DTI (Direction Technique et des Infrastructures)

2.1.2.3.1 : **Attributions**

Cette direction a pour mission de concevoir et de programmer toutes les actions susceptibles d'être engagées, d'animer les services techniques et de contrôler la réalisation des travaux et des prestations programmées. Elle comprend cinq services, à savoir :

- Service de la mise en valeur du territoire et de l'urbanisme ;
- Service des travaux publics ;
- Service de la voirie, assainissement;
- Service technique et maintenance ;
- Service des approvisionnements.

Les attributions principales concernent le traitement et la gestion technique et administrative, la gestion des litiges de chaque dossier dès le début de chaque opération et demande jusqu'au suivi et contrôle y compris les inspections de toutes les occupations et constructions illicites.

2.1.2.3.2 : **Objectif**

L'objectif général a été donc le renforcement de compétence tant sur le plan technique qu'administratif. Et ceci, pour amorcer et dégager d'urgence et mettre en place les outils de planification et de gestion de l'espace urbain de notre ville par rapport à notre problématique. A nos besoins urgents et de voir comment les pays développés comme l'Alsace ont pu maîtriser et gérer leurs départements techniques.

2.1.2.4 : DACSLJ (Direction des affaires culturelles des sports et des loisirs et de la jeunesse)

2.1.2.4.1 : **Attributions**

Les attributions de cette direction sont les suivantes :

- Promotion du livre, des arts et des manifestations audiovisuelles, sportives ;

- Gestion des bibliothèques publiques, des centres communautaires, de la Maison de la Culture, des musées publics, des centres d'exposition et des salles de spectacles ;
- Gestion des diverses festivités nationales ou régionales ;
- Promotion de l'éducation et de la jeunesse ;
- Exploitation des centres de loisirs et des terrains de jeux ;
- Collaboration avec les directions des travaux publics et de l'urbanisme aménagement des infrastructures de loisirs, piscines publiques, centres sportifs et de loisirs.

La direction est composée de 5 services : le service des arts, le service des cultures, le service des sports, le service des loisirs, le service de la promotion de l'éducation de la jeunesse.

2.1.2.4.2: **Objectif**

La DACSLJ assure l'accès aux services sociaux de base des populations urbaines et rurales et favorise la participation communautaire. Elle Garantit la protection des groupes vulnérables (enfants, jeunes, femmes, personnes handicapées et familles déshéritées).

2.1.2.5 : DAEF (Direction des affaires économiques et financières)

Cette direction est chargée d'élaborer la politique financière, économique et budgétaire de la commune, de procéder au recouvrement des ressources de la municipalité et d'élaborer des stratégies visant à améliorer les procédures de recouvrement. Il est aussi de gérer et de coordonner l'exécution de toutes les opérations financières et budgétaires de la commune, de procéder à l'acquisition de biens et fournitures. Elle gère les marchés de la municipalité.

La direction comprend 3 services :

- Service des recettes et des dépenses ;
- Service approvisionnement ;
- Service des marchés.

La mission principale du service est la mise en œuvre de la politique financière de la commune en matière de recette, en vue d'atteindre les objectifs fixés par la direction.

Le service des dépenses suit scrupuleusement les rubriques dans le budget lors de son exécution, c'est-à-dire assurer l'équilibre entre les dépenses et les fonds disponibles.

2.2 : RESSOURCES DE LA CUM

Les recettes de la commune sont :

- Des impôts ; C'est un prélèvement effectué par voie d'autorité et destiné à alimenter le budget d'une collectivité notamment, Etat, province, région, département, commune. Il est également utilisé pour mener une politique de redistribution des richesses.
- Des taxes ; C'est une forme d'impôt ayant pour assiette, non pas les ressources des contribuables, mais des opérations spécifiques (ventes ou achat par exemple ; notamment TVA) ou des biens spécifiques (taxe foncière par exemple).
- Des redevances ; Ce sont des sommes qui doivent être payées selon une échéance prédéterminée (taxe due en contrepartie de l'utilisation d'un service public, par exemple).
- Des droits ; Ce sont des sommes à payer pour avoir l'autorisation d'utiliser les biens de la société ou exercer l'emploi.
- Des subventions C'est une aide financière, c'est-à-dire, une somme d'argent qui est allouée par une institution publique ou privée à une personne ou un organisme privé ou public dans le cadre d'un projet.

*

*

*

En guise de conclusion, les directions et les services sont constitués par un ensemble de moyens en personnel et en matériel destiné à assurer des tâches de nature identique. En fait, les notions de fonction et des services ne se recouvrent pas. L'agencement des divers organes de l'administration définit dans une première acception sa structure qui désigne les rapports entre les différents organes ou, plus concrètement, les personnes en charge de les diriger ou de les animer. La structure d'une entreprise peut être visualisée sur un schéma appelé organigramme. Ayant terminé la présentation de l'organisation, de l'organigramme, de la structure et de l'organisation du fonctionnement nous allons voir dans le chapitre suivant la procédure de recrutement en vigueur auprès de la CUM.

CHAPITRE II : PROCEDURE DE RECRUTEMENT EN VIGUEUR A LA CUM

Le responsable de la DRH s'occupe généralement du recrutement, de la sélection, de l'évaluation et aussi de l'orientation du personnel, qui sont tous des actes s'inscrivant dans une politique de dimension plus collective. Il traite par le biais des relations individuelles des questions ayant des impacts certains à l'environnement interne et externe de la CUM.

C'est ainsi que le présent chapitre se subdivise en deux sections :

- la première, intitulée « Organisation des ressources humaines de la CUM » s'attelle à mettre en valeur le système de recrutement de la CUM ;
- la deuxième, intitulée « Les objectifs de la CUM » explique les cohérences entre les différents niveaux d'objectifs de la CUM.

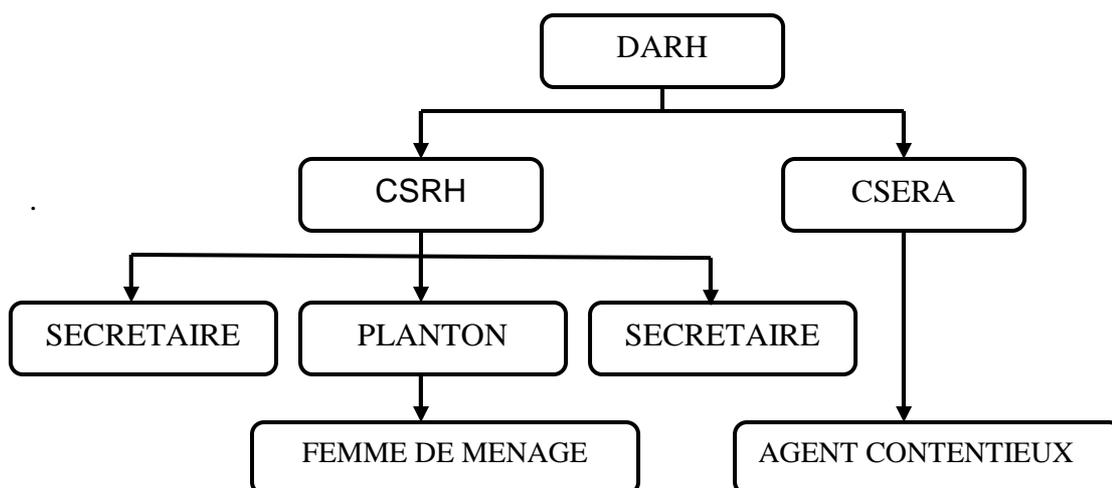
SECTION 1: ORGANISATION DES RESSOURCES HUMAINES DE LA CUM

La gestion de développement du potentiel humain de la CUM vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en ressources humaines des structures, les attentes à l'égard du travail et les potentiels et aspirations des membres du personnel. La commune constitue un groupe humain ou mieux encore, un ensemble de groupes à l'intérieur desquels on forme et motive.

1.1 : ORGANIGRAMME DE DARH

Le schéma qui représente la vision générale de la hiérarchisation du corps administratif de DARH.

Figure2 : Organigramme de la DARH de la CUM



SOURCES : CUM

La direction est composée de deux services :

- Le service des ressources humaines
- Le service des études et réglementation administrative et contentieux

1.1.1 : MISSIONS ET ATTRIBUTIONS DE LA DARH

1.1.1.1: Responsable des dossiers administratifs du personnel

Ces dossiers sont relatifs au Recrutement, Dossiers des fonctionnaires, Renouvellement, Intégration, Avancement, Validation, Majoration, Congé annuel, non pris, cumulé, Licenciement, Résiliation, Secours décès, Dossier du personnel retraité.

1.1.1.2: Les personnels de service

Tableau n°1 : les personnels de service

<i>Chef de service</i>	<ul style="list-style-type: none">• Vérification des services faits de chaque secrétaire
<i>Secrétaire n°1</i>	<ul style="list-style-type: none">• Préparation des dossiers : CNaPS, dossiers de retraite, personnel
<i>Secrétaire n°2</i>	<ul style="list-style-type: none">• Frappe des notes de service, circulaire,• Intégration,• Titularisation,• Frappe de radiation, licenciement, résiliation, avancement, majoration, validation, reclassement
<i>Planton</i>	<ul style="list-style-type: none">• Transmission des dossiers du personnel aux services internes et externes,• Enregistrement des dossiers arrivés

1.1.1.3: Circuit des documents, la réception des dossiers

Du directeur au planton qui fait l'enregistrement des dossiers arrivés et les distribue au chef de service concerné :

- Le service des ressources humaines ou les services des études et réglementation administratives et du contentieux
- Le chef de service fait instruit des dossiers (établissement rédaction) et les passe au secrétaire pour préparation.
- Le secrétaire montre au chef de service, le service fait, ce dernier appose son paraphe avant de le transmettre au directeur qui appose à son tour son paraphe et le transmet à Monsieur Le Maire pour signature. : autres que les notes de service et les circulaires, le Maire est le seul signataire des dossiers administratifs du personnel.

1.1.2:LE FONCTIONNEMENT DE LA DARH

La DARH assure toute opération concernant le personnel (recrutement, salaires, congés, permission, maladie, règlement intérieur, ...) et traite les dossiers, régularise les situations en litige et à caractères illicites. Elle dirige, anime, motive et sanctionne le personnel de la CUM et défend les intérêts de la CUM dans les relations externes au niveau de la gestion des contrats et conventions contractés par la commune.

1.2 : LES EFFECTIFS DES EMPLOYES DE LA CUM

Au sein de la CUM, le nombre des employés est de 430. Cet effectif est réparti comme suit :

Tableau n°2 : La répartition des employés de la CUM de Mahajanga

Statut	Nombre
ECD	160
ELD	20
EFA	59
Temporaire	90
Fonctionnaire	101
Total	430

Source : Service du personnel de la CUM

Légende

EFA : agents appelés à occuper des emplois normalement dévolus à des fonctionnaires ;

ELD : agents appelés à occuper des emplois réputés de longue durée ;

ECD : agents appelés à occuper des emplois réputés de courte durée ou occasionnels ;

EMO: agents appelés à constituer la main œuvre non spécialisée ;

SECTION 2 : LA PROCEDURE DE RECRUTEMENT DE LA CUM

2.1 :L'EMBAUCHE

2.1.1: COMMENT PREPARER LE RECRUTEMENT DE LA CUM?

Le Maire analyse les besoins en postes et les compétences requises pour des affectations à ces postes après enquête dans le service d'affectation.

Il recueille les candidatures : une demande, un CV, une photocopie CIN, trois photos d'identité, un certificat, une attestation.

2.1.2 : LA RECEPTION DES CANDIDATURES

La lettre manuscrite et le CV sont généralement les deux documents exigés pour tout dossier de candidature. Le Maire qui décide de l'embauche peut proposer au personnel qui possède la qualification requise le poste à pouvoir.

2.2 : DEMANDE DE PERSONNEL

Demandeur

L'intéressé envoie la demande d'emploi composée d'une demande manuscrite, d'un CV, d'une photocopie CIN, de trois photos d'identité au service courrier.

- Service courrier :

Il fait la lecture, donne le numéro du dossier et le transmet au service personnel

- Service personnel :

Il fait la lecture et le transmet au SG

- Secrétaire général :

Il fait la lecture, le classement, le triage de dossier et le transmet au Maire pour décision

- Le maire :

Le Maire fait l'analyse de l'opportunité avant de prendre la décision

*

*

*

Les procédures de recrutement en vigueur à la CUM doivent répondre à deux contraintes : une contrainte politique liée à la personnalité du Maire qui est le seul à décider sur l'opportunité d'un recrutement et une contrainte administrative liée à l'obligation pour le DARH de suivre les procédures de recrutement d'un agent public.

Avant d'analyser de plus près les problèmes existant au sein du service personnel de la CUM. Nous allons d'abord parler dans la partie II de l'étude et de l'analyse de la procédure de recrutement.

*

*

*

Quelle que soit l'activité de la CUM, toutes les parties prenantes sont confrontées à des problèmes humains : choix et affectation des hommes, commandement et mobilisation, ajustement des ressources humaines aux besoins, prise en compte des coûts liés à ces ressources qui doit être néanmoins soumis à des impératifs de rationalité économique et organisationnelle. La gestion du personnel occupe désormais une fonction clé et se voit attribuer un rôle essentiel dans la CUM, rôle à la fois général, car il concerne toutes les activités de la CUM, et particulier par ses techniques propres.

Ces divers paramètres vont nous aider dans l'étude et analyse de la procédure du recrutement, objet de la partie II de notre devoir.

PARTIE II : ETUDE ET ANALYSE DE LA PROCEDURE DE RECRUTEMENT

L'analyse des emplois et des compétences est la clé de voûte de la DRH. Elle permet de décrire les tâches à effectuer dans une administration et de déterminer les qualités et les attributs requis pour y parvenir avec succès.

La DRH s'achève généralement sur le recrutement, la sélection, l'évaluation ainsi que l'orientation, qui sont tous des actes s'inscrivant dans une politique de dimension collective.

La gestion du personnel est présente à tous les échelons de l'administration, elle est partagée avec toute la hiérarchie. En effet, comme dans tout groupe humain, à l'intérieur de l'administration naissent et se développent des relations interpersonnelles (coopération, conflit, etc.) qu'il faut gérer là où elles existent.

De ce fait, le diagnostic de procédure de recrutement est important car l'objectif de l'administration au moment du recrutement est de gérer des apports nouveaux afin d'enrichir l'équipe existante et de continuer ou soutenir la cohérence entre les équipes existantes et nouvelles.

Dans ce premier chapitre, nous allons aborder la généralité sur le recrutement ainsi que les principaux modes de recrutement.

CHAPITRE I : ETUDE ET ANALYSE DE LA PROCEDURE DE RECRUTEMENT

Le recrutement peut être la suite d'une réorganisation de la structure, d'un décès, d'une retraite, d'une démission ; d'un licenciement ou d'une création d'un nouveau poste. Nous allons voir dans ce chapitre les généralités sur le recrutement.

SECTION 1 : NOTIONS GENERALES AU NIVEAU DU RECRUTEMENT

1.1 : DEFINITION

Un recrutement est un acte d'une extrême importance pour toute entreprise ou administration. Il importe donc de prendre un maximum de précautions pour ne pas se tromper. Le recrutement est considérable puisqu'il conditionne le potentiel humain de l'entreprise ou de l'administration aussi bien en termes de savoir-faire que de vouloir faire.

1.2 : OBJECTIFS

1.2.1 : OBJECTIF GENERAL :

Pour la CUM, l'objectif est simple : le profil de l'associé recherché varie sensiblement en fonction de l'« horizon » temporel fixé pour ce recrutement. Cette variation dépend bien sûr des termes juridiques du contrat. Les emplois à courte durée sont quelques fois utilisés comme périodes d'essai à d'ultérieurs emplois à longue durée mais renvoient essentiellement à un mode souvent implicite de gestion des ressources humaines.

Les principaux objectifs du recrutement peuvent être énumérés ainsi :

- Préparer des moyens qui permettent de recruter des candidats compétents; assurer à l'organisation des ressources humaines à un meilleur coût possible ;
- Mettre chaque candidat au poste qui lui convient le mieux dans l'organisation, de façon à ce que chaque candidat utilise ses aptitudes, sa formation, son expérience, son tempérament et sa motivation de la meilleure manière possible.

1.2.2: OBJECTIF SPECIFIQUE

L'administration a réfléchi au moyen d'améliorer le mode et la procédure de recrutement dans un souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport de « champ nouveau » et / ou de renouveler la pyramide des âges.

C'est la raison pour laquelle l'administration procède à une réunion de recrutement. Et pour les anciens employés, les supérieurs ont décidé d'appliquer le système du Départ Volontaire Assisté (DVA) dans le but de ne pas avoir un sureffectif de personnel (réduire le personnel).

La condition est simple pour ceux qui demandent à partir : l'administration accepte de payer au personnel trente (30) mois de salaire pour les salariés de moins de vingt cinq ans de services et trente six (36) mois pour les autres, c'est-à-dire plus de vingt (25) ans des service plus diverses prérogatives.

1.2.3 : IMPORTANCE

La qualité de recrutement repose sur une bonne réputation et définition du poste à pourvoir, et sur l'identification précise du profil du candidat recherché :

- Chaque salarié a des qualifications distinctes propres à lui, d'où l'importance de plus en plus grande des recrutements ;
- le recrutement permet d'avoir les meilleurs éléments, biens motivés, compétents, et pouvant fournir un bon rendement à l'entreprise ;

Seul les candidats compétents arrivent à s'en sortir à la sélection au moment du recrutement, d'où la probabilité d'obtenir le service d'un personnel compétent.

En effet, la description du poste vacant revêt une fonction importante parce qu'elle détermine le choix des critères de sélection et aussi d'elle dépendra la rémunération, les possibilités de promotion, de formation, etc.

1.2.4: CHAMP D'APPLICATION

L'application de la procédure permet d'une part de déterminer l'adaptation, c'est-à-dire la capacité d'un salarié de s'intégrer facilement dans un groupe mais aussi son aisance dans la maîtrise d'une nouvelle technique,

D'autre part, de déterminer la potentialité d'évolution selon laquelle l'administration juge surtout si le nouveau salarié a la possibilité d'évoluer dans sa carrière.

L'enjeu du recrutement est considérable puisqu'il conditionne le potentiel humain de l'administration aussi bien en terme de savoir-faire que de vouloir faire.

Le problème du recrutement se pose dans l'administration lorsque :

- un poste est vacant (du fait du départ à la retraite, de la mutation ou de la promotion, du départ volontaire, de démission ou de licenciement de l'ancien titulaire),
- un poste est créé (selon la politique de l'administration)

Les étapes du recrutement vont de l'étude du poste à pourvoir jusqu'à l'intégration du nouvel employé en passant par la définition du profil requis pour le poste et l'embauche proprement dite.

SECTION 2: LA POLITIQUE DE RECRUTEMENT DE LA CUM

La politique de recrutement chez la CUM consiste en trois points :

- la compétence est le critère déterminant pour le choix du nouveau recruté ;
- l'appel à la main-d'œuvre extérieure n'est pratiqué que seulement si la compétence fait défaut parmi le personnel de la CUM même ;
- le rajeunissement (progrès) du personnel;

SECTION 3 : LES PRINCIPAUX MODES DE RECRUTEMENT

La demande de recrutement dans un service peut avoir des origines différentes :

- création de poste ;
- poste vacant (démission, promotion, départ à la retraite, licenciement)

Dans la pratique, il y a deux (2) formes de recrutement :

LE RECRUTEMENT INTERNE (*mobilité interne*)

Le recrutement interne consiste à puiser dans ses propres ressources le personnel dont on a besoin.

Cette mobilité peut être géographique (changement de service sans changement de qualification) ou promotionnelle (changement de qualification).

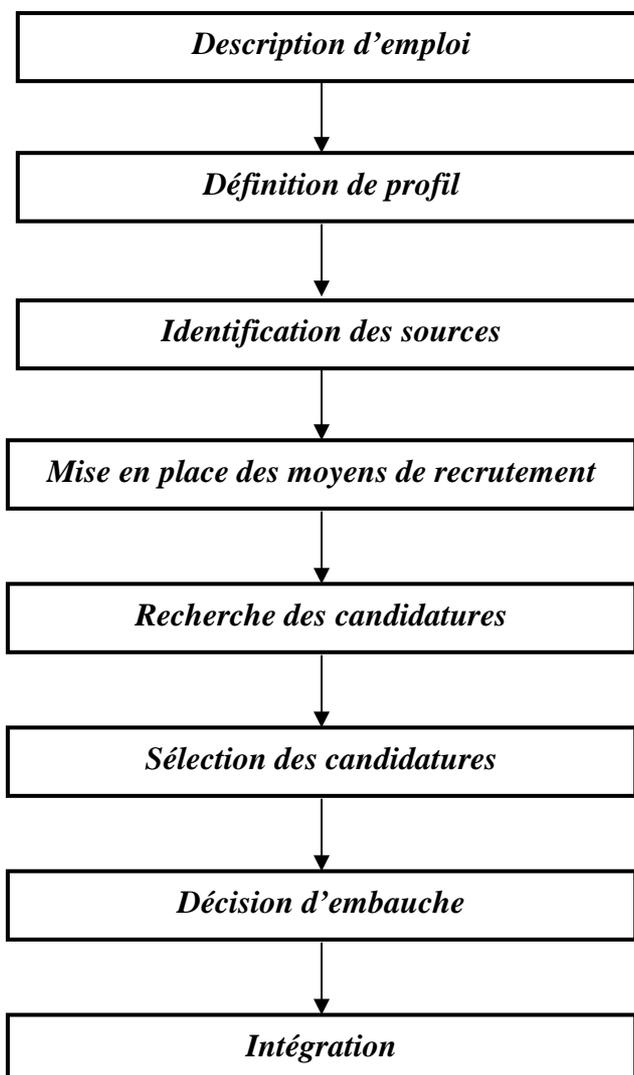
Pour le cas de la CUM, en cas de vacance ou création de poste, on fera appel, par voie de concours, de préférence aux travailleurs déjà en service et aptes à occuper ce poste.

Le recrutement interne se fait sur proposition de la hiérarchie ou par candidature spontanée. Il provoque, le cas échéant, le recrutement d'une nouvelle personne pour remplacer le salarié muté (déplacé) ou promu.

LE RECRUTEMENT EXTERNE :

Le recrutement externe permet de travailler avec des nouveaux collaborateurs. Les différentes sources de recrutements externes sont les candidats spontanés (libres), les annonces publiées dans la presse.

Figure n°3 : Les modes de recrutement au sein de la CUM se déroulent en 8 phases :



Pour le cas de la CUM, tout recrutement externe est soumis aux lois et réglementations ainsi qu'aux procédures en vigueur au sein de l'administration publique et modifiables par notes de service.

Après confirmation de l'emploi, la note de prise de service est remise au service du nouvel agent (enregistrement à la fiche de pointage de rapport journalier)

Elle est établie en deux (2) exemplaires :

- exemplaire N°1 est envoyé au service employeur ;
- exemplaire N°2 gardé avec le dossier ;

La note est numérotée séquentielle (continu) par le service personnel.

La DRH publie les appels à candidature interne et externe ainsi que leurs résultats. Les recrutements externes favorisent de préférence les ayants droits des travailleurs présentant un profil égal, en respectant les impératifs de l'incompatibilité de fonction de l'administration publique.

Il y a deux (2) types de recrutement au sein de la CUM :

- le recrutement des agents permanents ;
- le recrutement des temporaires.

3.1 : LE RECRUTEMENT DES AGENTS PERMANENTS

3.1.1: L'EXPRESSION DU BESOIN DE RECRUTEMENT

Les directeurs font la manifestation de besoin en personnel à adresser à Monsieur le Maire qui doit se référer à la possibilité financière auprès de la direction des affaires économique et financière avant tout accord de recrutement. Le dossier passe au secrétaire général pour entamer (cocher) la procédure de recrutement.

3.1.2: ANALYSE :

Le secrétaire du DARH fait l'affichage de l'avis de recrutement et la réception de la demande.

Le DARH informe les membres de la commission et propose la date de réunion. La direction administrative des ressources humaines procède à l'analyse de la fiche de demande qui comporte une série de renseignements sur le niveau (qualification), la date et la durée du besoin, l'analyse fonctionnelle.

Critères souvent retenus :

- Esprit d'initiative, intégrité, rigueur et méthode, très bonnes capacités rédactionnelle et relationnelle ;
- sens de la responsabilité ;
- bonne maîtrise des principales applications bureautiques ;
- très bonne pratique du français et du malgache.

3.1.3 : DEFINITION DU POSTE

Il ne doit pas y avoir de recrutement sans définition des fonctions. En effet, la définition d'une fonction permet de préciser les besoins.

3.1.4: LA DEMANDE DE RECRUTEMENT

Une demande de recrutement provient plus souvent du responsable hiérarchique concerné. L'origine de la requête peut être un besoin accessoire ou un départ. La demande fait l'objet d'un examen par la hiérarchie.

Elle doit s'accompagner d'une description de poste permettant d'expliquer le besoin et les critères de recrutement.

La DARH fait l'examen des dossiers par :

- La correspondance du profil du candidat à l'importance du poste ;
- l'approfondissement des différentes connaissances par rapport au poste vacant, c'est-à-dire une analyse fonctionnelle du niveau de connaissance, de la formation reçue, des expériences professionnelles requises des analyses psychologiques) ;
- La connaissance de l'environnement du poste.

3.1.5: LA VALIDATION DE LA DEMANDE DE RECRUTEMENT

Le diagnostic a pour finalité l'examen de toutes les solutions :

- amélioration de l'efficience
- offre des résultats provisoires (travail temporaire, ECD,...) avant d'arriver à l'augmentation des effectifs.

Après ce diagnostic, le DARH peut valider ou refuser le recrutement.

UNE DEMANDE ACCEPTEE veut donc dire que le DARH a validé la demande et la politique de la CUM en matière de recrutement.

3.1.6 : LA PROSPECTION INTERNE

Les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de la CUM (pour satisfaire la politique de promotion) :

- l'existence d'un système sur le poste à pourvoir : affichage, notes de service, du fait de départ à la retraite sont utilisés ensemble ou séparément ;
- l'exploitation directe des fichiers existants (fichiers ou dossiers du personnel, fichiers de formation, fichiers d'évaluation).

Le recrutement permet à la CUM de proposer à son personnel la promotion interne ou la mutation. Chaque fois qu'un poste est vacant, il est attribué en priorité aux salariés de la CUM

Les avantages du recrutement interne sont :

- temps de formation et d'intégration réduit ;
- économie du coût de recrutement externe ;
- stimulation des salariés à développer leurs compétences : c'est un facteur de motivation ;
- risques d'erreurs réduits ;

Il s'agit dans ce cas d'une réaffectation du personnel à l'aide de la promotion. Les employés sont parfois invités à passer un test de niveau.

➤ APPEL A LA CANDIDATURE INTERNE :

En cas de vacance de poste, la CUM fait appel de préférence aux travailleurs déjà en service et aptes à occuper le poste.

Conformément à la politique de promotion interne, l'appel concerne en priorité les agents ayant effectué au moins 2 ou 3 années de service dans la CUM. La réception des candidatures est limitée en principe à deux ou trois mois à partir de la date de lancement de l'avis de vacance de poste.

Toute liberté de poste doit faire l'objet d'un large programme par voie d'affichage ou note de service.

➤ PRESELECTION DES CANDIDATS :

La DRH fait l'analyse des demandes reçues suivant la composition des formulaires de la demande de promotion et suivant les épreuves nécessitées par le profil du poste et l'aptitude des candidats.

En général, la CUM fait une analyse sur la note annuelle de l'agent, fiche de fonction, diplôme, ancienneté.

➤ PREPARATION DE LA SELECTION :

La première phase de la préparation a pour objet la nomination des membres du comité de sélection et la fixation de la date et du lieu des tests.

Le comité de sélection sera composé du Maire, du Secrétaire général, du DARH, du directeur concerné ou de son représentant.

La rédaction des sujets, l'élaboration d'un schéma d'entretien et la convocation des candidats présélectionnés constitue la deuxième phase de la préparation de la sélection.

➤ SELECTION DES CANDIDATS :

Le choix du titulaire repose sur l'évaluation des candidats présélectionnés.

Cette évaluation comprend :

- un entretien pour le recrutement de cadre Dirigeant ;
- un test et un entretien pour le recrutement de cadre supérieur, cadre moyen, ou agent d'exécution ;

Lors d'un entretien, les questions posées dépendent du poste vacant.

Pour l'entretien, il y a trois types :

Psychotechnique : évaluation de la capacité intellectuelle, habilité, agilité, intelligence, réflexe, intégrité, dynamisme.

- connaissances usuelles : actualité en général ;
- connaissances en la matière : par exemple, si le poste est un poste de gestionnaire, on doit bien cerner la gestion.

Le test se fait soit par écrit soit oralement.

➤ **NOMINATION DU CANDIDAT SELECTIONNE EN INTERNE :**

Lorsque toutes les démarches sont définies en bonne et due forme, la DARH informe d'une part le responsable hiérarchique du candidat désigné.

Par ailleurs, la DARH signifie le nouvel agent de sa nomination.

➤ **AFFECTATION DE L'AGENT :**

D'après Larousse, l'affectation est une désignation à un poste, à une fonction.

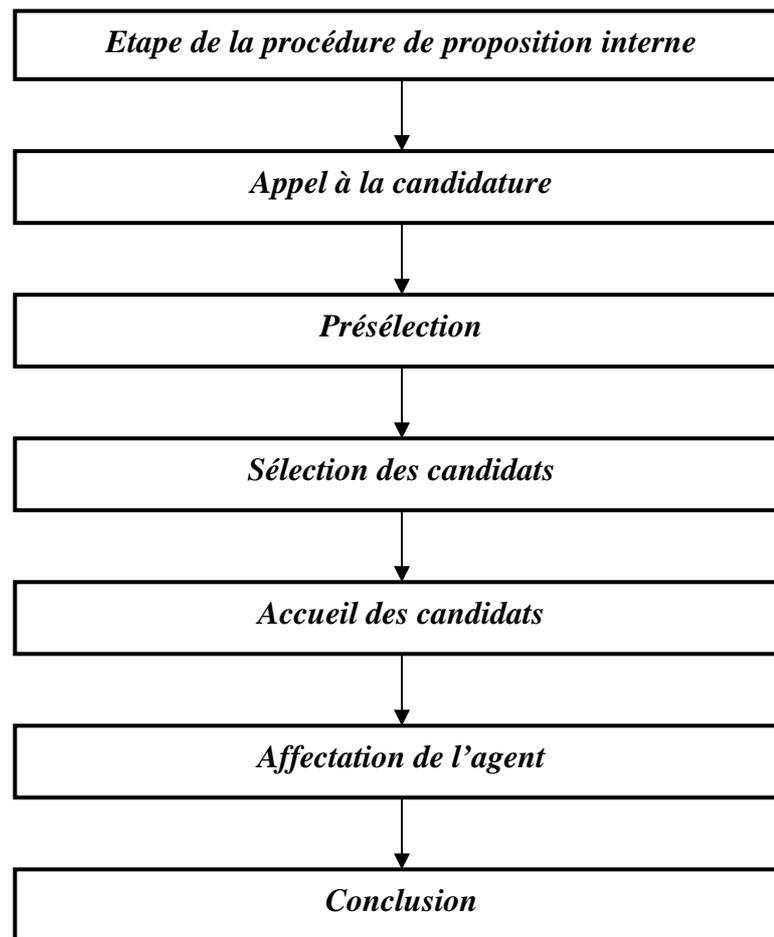
L'agent est affecté à son nouveau poste dans les quinze (15) jours qui suivent sa notification.

Si le poste d'origine est le niveau inférieur par rapport au poste d'accueil, l'agent nouvellement affecté n'est pas astreint à une période d'essai.

➤ **CONCLUSION DU CONTRAT DE TRAVAIL :**

Si l'essai s'avère satisfaisant, un avenant au contrat de travail est précisé, sinon l'agent rejoint son cadre d'origine.

Figure n°4 : Etape de la procédure de prospection interne



En cas de non existence de candidature interne valable le DARH procède à une recherche de candidatures externes.

3.1.7: LA RECHERCHE DES CANDIDATURES EXTERNES :

Le recrutement externe permet à l'entreprise de travailler avec de nouveaux collaborateurs. Il est le fait de combler le poste vacant par des personnes extérieures à l'entreprise. La sélection du candidat dépendra du suivi de la procédure de recrutement.

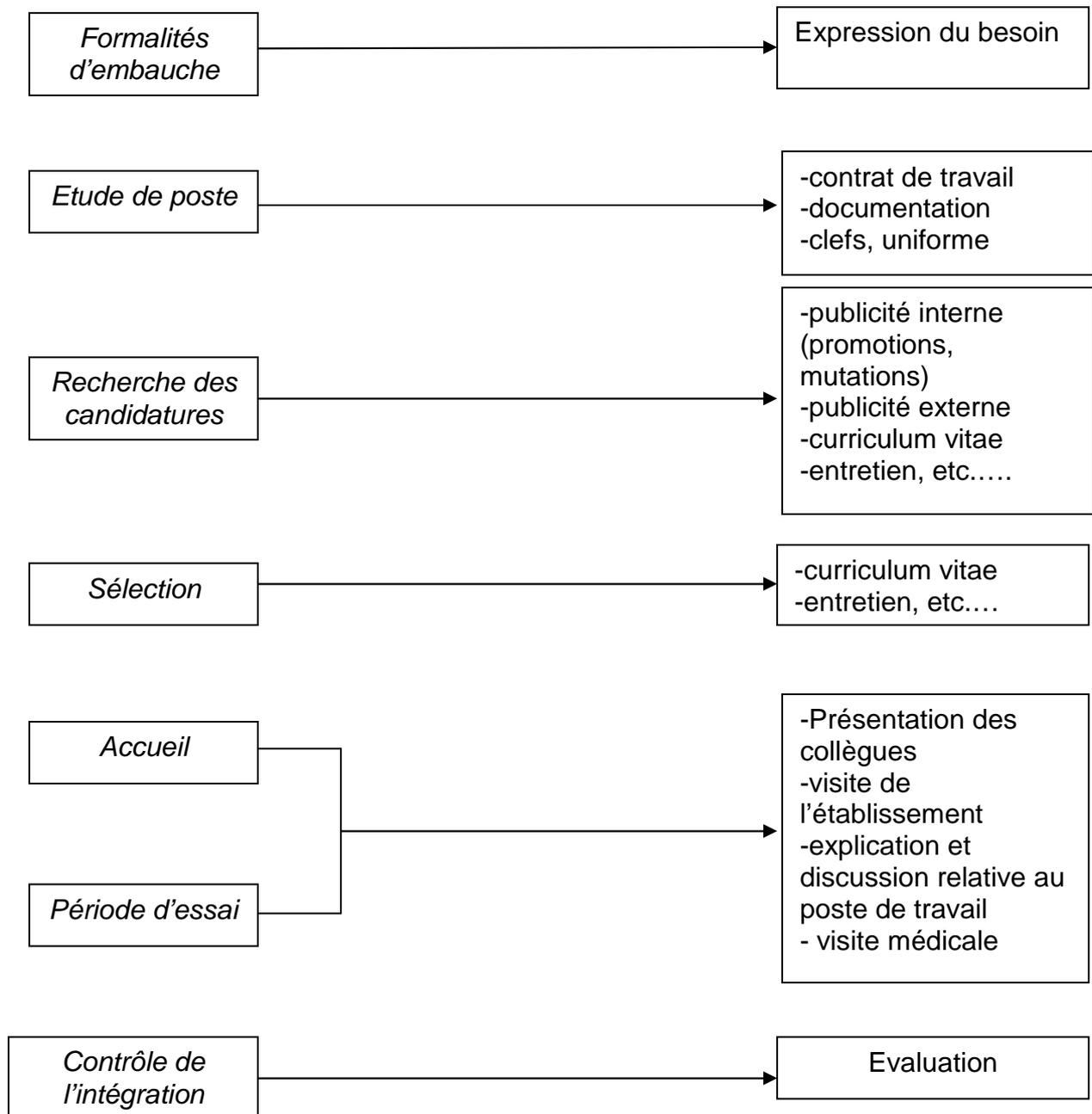
Ce type de recrutement est le plus indiqué car il permet d'avoir d'autres points de vue et expériences de la part du nouvel employé et de rajeunir l'équipe.

Cette recherche ou information répond à :

- un souhait de comparer les candidats internes aux candidats externes afin d'améliorer la qualité de recrutement ;
- un souci d'enrichir le potentiel interne dans le but d'apporter un souffle nouveau.

Les différentes sources de recrutement externe sont les candidatures spontanées ; les annonces publiées dans la presse et les cabinets de recrutement.

Figure n°5 : Les étapes du recrutement



L'ANNONCE DANS LA PRESSE

L'annonce publiée dans la presse est le moyen le plus habituellement utilisé. En effet, l'entreprise confie à la presse de poser dans son offre d'emploi la formulation et la présentation de l'annonce permettant d'attirer le meilleur candidat.

Il y a six points qui doivent être mentionnés à l'annonce :

- l'accroche ;
- l'organisation, la taille, le lieu et les objectifs ;
- le poste : l'intitulé, les objectifs et l'évolution possible ;
- le profil recherché : formation, diplôme, âge, expérience ;
- les avantages : rémunération, formation ;
- le mode de contact.

La rédaction de l'annonce est de la plus grande importance. Si elle est claire, sans équivoque dans la définition de la fonction offerte et celle des critères professionnels requis, elle aura des possibilités d'être parcourue et comprise par les candidats correspondant au poste, sinon l'entreprise obtiendra un bon nombre de réponses difficiles qui vont gêner et perturber le recrutement.

Le coût de l'annonce est très cher surtout celle du poste d'encadrement. Une annonce moyenne dépasse parfois le salaire mensuel de la personne recherchée, car il est à dire qu'elle doit paraître plusieurs fois pour avoir le plus de contact possible, si aucune candidature interne n'aurait été recevable.

Le **but** recherché dans l'annonce est de donner envie aux candidats potentiels de répondre à l'annonce. Par conséquent, elle doit réunir les conditions requises pour que l'annonce soit pertinente et convaincante.

C'est dans cette étape qu'on rédige l'offre d'emploi à diffuser afin de retenir l'attention des candidats et de les amener à poser leurs candidatures.

➤ LE CABINET DE RECRUTEMENT

Dans le choix du cabinet de recrutement il faut tenir compte de son expérience et de sa possibilité de se porter garant du candidat proposé.

Le cabinet de recrutement recrute en un temps plus limité le candidat le plus compétent mais l'inconvénient c'est qu'il coûte très cher.

➤ COOPTATION (CHOIX MUTUEL)

Lors de la sélection, le CV du candidat est lu et relu et les points nécessitant des précisions sont notés. Les questions correspondantes aux éléments décisifs du poste et des qualités requises doivent être préparées à l'avance. Il n'est pas nécessaire de mettre le candidat sous une pression trop forte. Le mieux est de s'imaginer plutôt être à sa place et de réfléchir aux informations clefs qui fera choisir l'annonceur. Il ne faut pas oublier que l'annonceur doit tout autant « vendre » ses compétences.

Après cette étape, deux (2) cas peuvent se présenter : soit le candidat est retenu, soit il est hors liste.

S'il est retenu, bien sûr qu'on passe à l'étape suivante.

3.1.8 : TRI DES CANDIDATURES

Le recrutement est une procédure très coûteuse (que l'on estime en moyenne à environ un an de salaire de cadre surtout si l'on fait appel à un cabinet de recrutement).

Il comporte une part de risque pour la CUM : recruter, c'est choisir. Pour réduire ce risque, la CUM cherchera à réunir le plus d'informations possibles sur les candidats grâce à des outils plus ou moins sophistiqués :

- ☞ Examen du dossier de candidature
- ☞ Curriculum vitae
- ☞ Lettres de motivation

Après le tri, une convocation des candidatures présélectionnées à un entretien et ou un questionnaire standard est envoyé.

3.1.9 : QUESTIONNAIRE D'ENTRETIEN

En entretien, les recruteurs apprécient les candidats qui répondent à leurs questions sans hésiter. Voici un éventail de thèmes de discussion :

- Parmi les stages que vous avez faits, lequel vous a été le plus profitable (important) ?
- Présentez votre cursus de formation et expériences professionnelles
- Citez les principaux projets partenaires de la CUM ?
- D'après vous, quel est le rôle du Maire, de l'exécutant, de l'organe délibérant de la CUM ?
- Quels sont vos points forts dans le travail ?
- Quels sont vos points faibles dans le travail ?

L'entretien a un double but :

- Informer le candidat sur l'entreprise, le poste à pourvoir et ses caractéristiques ;
- Lui permettre de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'informations sur sa formation professionnelle et ses aspirations pour l'avenir.

La réussite de l'entretien implique qu'il se déroule dans des bonnes conditions matérielles et psychologiques. La validité de l'entretien implique une structuration spécifique. Cette structure doit être faite en fonction du poste et des critères de sélection. La feuille d'évaluation portée sur les candidats renvoie aux critères des sélections retenues. Elle permet de juger les expériences du candidat à partir des renseignements qu'il fournit : les faits précis, les qualités de communication manifestées, l'aptitude au dialogue, la pertinence (opportunité) des questions et des réponses, l'aisance verbale, l'ouverture d'esprit, l'aptitude à se mettre en valeur, <<à se vendre>> ainsi que les motivations sont notées sur la feuille.

3.1.10 : LES TESTS

Au sein de la CUM, les candidats retenus à l'issue des phases précédentes peuvent être soumis à des tests. Leur objectif est double :

- ✧ faire apparaître le point faible éventuel pouvant constituer une contre-indication pour le poste
- ✧ classer les aptitudes des candidats parmi lesquels choisir et les adéquations entre les profils respectifs et les profils du poste.

Commission de recrutement

La commission de recrutement est chargée de faire le test ou la sélection des dossiers des candidats admis qui sont transférés à la DARH pour la constitution des dossiers de recrutement :

- Contrat de travail ;
- Visite médicale d'aptitude.

Le DARH établit les décisions d'engagement à faire signer par le Maire, le Chef de Région et les candidats admis.

Une fois le nouvel employé recruté, l'employeur doit être inscrit à la CNaPS pour pouvoir fixer les différentes prestations. Une fois les entretiens terminés, ainsi que les tests, le service interne de recrutement ou le cabinet de recrutement qui s'en charge présente le candidat retenu aux responsables hiérarchiques demandeurs.

3.1.11: LA NEGOCIATION DE L'ENGAGEMENT

Il s'agit d'abord :

- d'annoncer la nomination officielle du candidat ;
- de lui faire part des appréciations sur entretien et les tests qu'il a passés et lui dire pourquoi il a été retenu ;
- de lui faire connaître son salaire.

3.1.12: LA SIGNATURE DU CONTRAT

La signature du contrat doit impérativement mentionner :

- ☞ l'identité des parties ;
- ☞ le lieu du travail ;
- ☞ le titre et la grande du candidat retenu ;
- ☞ sa fonction ;
- ☞ la durée du contrat de paiement ;
- ☞ le règlement des différends ;
- ☞ les divers éléments du salaire et sa période de paiement.

➤ L'ACCUEIL ET L'INTEGRATION

Une fois la décision de recruter un candidat prise, il faut assurer dans la meilleure condition son accueil et son intégration.

L'accueil consiste à :

- présenter la CUM au salarié ;
- informer le nouveau recruté sur le règlement intérieur, la convention collective ;
- présenter à l'intéresser son utilité ;
- effectuer les différentes formalités administratives d'embauche.

Il est réalisé par les correspondants d'accueil :

- une visite détaillée du service ou d'atelier (locaux, matériel, outillage,...) ;
- présentation du poste de travail et mise en formation aspect du fonctionnement des machines, sécurité,...

La période d'intégration dure plus longtemps que la simple période d'accueil et peut aller jusqu'à une année.

Ce suivi repose généralement sur un rythme plus rapide d'entretien individuel :

- un entretien après 3 mois, 6 mois et un an par exemple ;
- la présentation référentielle nous permet d'avoir un point de vue théorique qui va nous servir de base pour analyser le système de recrutement adopté par CUM.

➤ **ESSAI DE STAGE**

Quand le candidat est admis après cette étape du test, il passe une période d'essai et de stage à compter de la date de service dont la durée est fixée à :

- un an de stage dont 3 mois d'essai pour les agents d'exécution et les agents de maîtrise ;
- un an de stage dont 6 mois d'essai pour les cadres.
- tout travailleur recruté établit une lettre d'engagement à l'essai précisant la date de prise de service, le poste d'affectation, la durée de l'essai, l'indice d'embauche, les avantages.

A l'issue de cet essai, il y a 3 cas qui peuvent se présenter :

- si l'employeur constate que le candidat n'est pas encore apte après 3 mois ou 6 mois de stage, il peut donner une deuxième chance par la prolongation de l'essai ;
- après 3 ou 6 mois d'essai non concluant, le candidat est remis à la famille sans que ce dernier puisse prétendre à un préavis ou une indemnité quelconque.

A défaut de notification, dans le mois qui suit l'expiration du stage, le stagiaire est considéré comme confirmé d'office, c'est la « confirmation » tacite.

Toutefois l'engagement définitif lui précise qu'il soit embauché après signature du contrat de travail.

Si l'essai s'avère concluant, le travailleur signera un contrat de travail spécifiant sa fonction au sein de la CUM qui informe la nouvelle recrue sur le règlement intérieur, la convention collective et la culture de l'entreprise. Ainsi l'accueil du nouvel embauché s'achève par la présentation. Il y a engagement à l'essai lorsque l'employeur et le travailleur, en vue de conclure un contrat définitif, verbal ou écrit, décident au préalable d'apprécier notamment en premier lieu la qualité des services du travailleur et son rendement, et en second lieu les conditions de travail et de rémunération.

Une entreprise ou une administration comme la CUM est un groupement humain qui met en œuvre la collaboration d'hommes et de femmes aux compétences et attentes diverses. Tous les collaborateurs de l'entreprise ou de l'administration (employés, ouvriers, techniciens et cadres) travaillent ensemble, avec des règles de conduite commune.

En effet, nous avons pu constater que l'être humain tient une grande place dans le bon fonctionnement d'une entreprise ou d'une administration. C'est pour cela que la fonction des ressources humaines est importante.

3.2: LE RECRUTEMENT DES AGENTS TEMPORAIRES

Par définition, l'agent temporaire est un employé qui ne dure qu'un temps provisoire dans une entreprise ou une administration.

Le contrat temporaire au sein de la CUM ne peut pas excéder 6 mois.

Le motif de recrutement des agents temporaires est l'urgence ou le congé d'un titulaire de poste permanent.

La CUM doit recruter l'agent temporaire en fonction du budget disponible.

Dans tous les cas, l'objectif est toujours d'assurer le développement de la ville et d'avoir une main-d'œuvre qualifiée correspondant à ses besoins.

3.2.1 : EXPRESSION DES BESOINS

Les besoins proviennent d'un départ en congé ou d'une absence de longue durée.

3.2.1.1 : Description

La demande de personnel est établie en 2 exemplaires numérotés séquentiellement :

- Le premier exemplaire est envoyé au service du personnel,
- Le deuxième exemplaire est gardé par le service émetteur pour archive.

3.2.1.2: Elaboration:

Le service demandeur remplit les rubriques suivantes : le numéro, la date de la demande, la date souhaitée de prise de travail, la justification de la demande, le profil souhaité, la fonction à atteindre.

3.2.2 : ANALYSE DES BESOINS

Le service du personnel remplit les rubriques suivantes à partir du catalogue de fonction de la catégorie et du niveau.

Le Maire :

- Emet son avis ;
- Met les observations éventuelles ;
- Renvoie la demande au service demandeur en cas de refus ;
- Transmet la demande en cas de refus.

En cas d'acceptation, le service du personnel :

- Emet un avis de recrutement
- Réceptionne les candidatures

Chaque besoin de recrutement d'un agent temporaire devra être justifié par la direction demanderesse et nécessite l'aval du Directeur concerné en question. Toutefois, tout recrutement acquiert l'approbation du DARH.

3.2.3 : TRI DES CANDIDATURES

Sur consultation de la base des données des demandeurs d'emploi parvenue à la CUM, la DARH arrange des questions correspondantes aux éléments décisifs du poste et des qualités requises.

3.2.4: NOMINATION DES CANDIDATURES SELECTIONNEES

Les candidats sont directement nommés sans être soumis ni à des tests ni à des entretiens. La catégorie professionnelle du travailleur est très importante : en effet, sa classification dans tel emploi détermine le genre de travail que l'employeur devra lui confier et qu'il devra exécuter.

Enfin, le salaire minimum de sa catégorie professionnelle doit au moins être garanti au travailleur rémunéré à la tâche, aux pièces ou aux rendements.

La situation des budgets alloués à l'utilisation d'agent temporaire est évidente par la DARH.

*

*

*

L'objectif de recrutement est le renouvellement du personnel au sein de la CUM. L'accomplissement de ces différentes phases de recrutement conduit les parties à la conclusion d'un contrat de travail qui peut être EFA, ELD, ECD ou TEMPORAIRE.

CHAPITRE II : IDENTIFICATION DES POINTS FORTS ET DES POINTS FAIBLES DE LA PROCEDURE DU RECRUTEMENT DE LA CUM

Etape importante dans la gestion du personnel, le recrutement est une décision toujours délicate à prendre car l'introduction d'une ou plusieurs personnes dans l'administration modifie l'équilibre humain qui y prévaut. Notons en outre que, une fois le personnel recruté, la mission de la direction des ressources humaines est de gérer les rémunérations en s'efforçant de maîtriser la masse salariale. Nous allons entamer dans ce chapitre les points forts et les points faibles de la procédure de recrutement de la CUM.

SECTION 1 : BILAN DE LA SITUATION

La gestion des ressources humaines concerne tous les échelons au sein de la CUM. Elle est partagée avec toute la hiérarchie. Les missions qu'assume la direction des ressources humaines peuvent être regroupées autour des trois pôles qu'historiquement, elle a successivement abordés : administration, gestion et communication.

Les missions de la DRH de la CUM sont de définir la politique sociale adaptée aux objectifs de l'entreprise (rémunération, formation, recrutement,...) et d'améliorer les conditions de travail.

Mais le recrutement peut entraîner des problèmes relatifs au contrat au travail :

- Le non versement de la somme due pour la majoration, le droit du personnel, la motivation et l'avancement qui dépendent de la recette de la commune ;
- Il n'y a pas de fiche individuelle du personnel ;
- Au jour du recrutement, le personnel nouvellement recruté ne connaît pas le salaire, seulement qu'il le voit.

Cette situation est sensible au niveau de l'inspection des listes du personnel.

Le service du personnel ne procède pas à l'enregistrement de ses agents temporaires (les agents ou les employeurs qui sont classés en contrat à l'essai) à la CNaPS. Cette situation défavorise ces agents quand ils seraient victimes d'un accident de travail.

Il y a aussi un autre problème au sein de la CUM : entre 1995-2003 les cotisations de beaucoup d'employés ne sont pas versées à la caisse de prévoyance sociale (CNaPS). Actuellement, il y a des employés retraités qui sont victimes de ces faits.

SECTION 2 : IDENTIFICATION DES POINTS FORTS

Au moment de la sélection, le recruteur de la CUM met à l'aise le candidat, pour que ce dernier puisse se montrer sous son vrai jour, sur ses motivations.

La CUM cherche à faire évoluer le développement de son potentiel humain, c'est-à-dire vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en ressources humaines des structures, les attentes à l'égard du travail et les potentiels et aspirations des membres du personnel.

Le plan de carrière traduit les orientations de la politique de promotion au sein de la CUM. Cette politique de promotion nécessite une évolution du personnel.

Gérer sa carrière, c'est pour le salarié, faire personnellement des choix d'orientation réfléchis qui lui permettront de tendre vers une vie professionnelle qui sera ce qu'il en aura décidé.

*

*

*

C'est ainsi que s'achève le chapitre II. Nous allons aborder dans le chapitre suivant l'identification des opportunités et des menaces de la procédure du recrutement de la CUM.

CHAPITRE III: LES OPPORTUNITES ET LES MENACES DE LA PROCEDURE DU RECRUTEMENT DE LA CUM

Toute erreur peut être fortement préjudiciable au climat du travail et peut entraîner des manifestations de rejet. Il est donc essentiel d'insister sur l'idée que le recrutement doit être traité dans la mesure du possible au même titre qu'un investissement. Nous allons voir dans ce chapitre l'identification des opportunités du recrutement de la CUM.

SECTION I : LES OPPORTUNITES

L'objectif du recrutement est d'améliorer la qualité et l'image de la CUM, concrètement, d'intégrer celles du collaborateur choisi porteur de compétences aussi bien techniques que relationnelles et s'engageant à les partager et à les parfaire.

En réalité, la réussite de l'intégration dépend des étapes de recrutement qui passent par l'expression du besoin, la recherche du candidat, en entretien, un test et enfin par une période d'essai avant de retenir le postulant. Cela est une opportunité pour la CUM parce qu'elle lui permet de favoriser son avenir et d'améliorer la productivité du travail.

Le fait de commencer la procédure de l'embauche par la définition d'un poste de travail et/ou la définition des besoins en formation sont nécessaires pour effectuer une sélection des compétences disponibles pour occuper le poste et une analyse des capacités effectives de son titulaire. C'est un avantage pour la CUM parce que cela lui permet d'assurer sa bonne image.

Rechercher le candidat par la méthode comme l'affichage est aussi un plus pour la CUM car elle permet d'assurer une bonne publicité de son offre par rapport à la pratique des autres entreprises ou administrations qui se contentent d'une annonce par voie médiatique souvent.

SECTION II: LES MENACES

L'inexistence du plan de recrutement en son sein présente une menace pour la CUM parce qu'elle perd des opportunités d'évolution.

Par ailleurs, l'absence du plan prévisionnel des effectifs (PPE) est aussi une menace parce qu'elle ne permet pas d'atteindre et de définir la prévision des besoins quantitatifs et qualitatifs. Le PPE sert à établir l'état des compétences et à prévoir les évolutions nécessaires au sein d'un organisme. C'est un état récapitulatif établi en concertation entre le chef de service et chaque agent concerné au moment de l'entretien professionnel où le PPE de chacun est mise à jour. Dans le cas contraire, on ne peut pas proposer des formations aux agents. Cet état de chose entraîne dans le plupart des cas à des improvisations, et peut tenter plus d'un à la non transparence des actes.

*

*

*

Bref, l'image de marque de la CUM dépend de la bonne réussite de sa procédure de recrutement et de la qualité de ses agents. A cet effet, le mauvais recrutement peut lui devenir une menace.

*

*

*

Il y a toujours une part de risque et d'impondérables dans tout recrutement, mais il est possible de les réduire. Le recruteur a à sa disposition quelques indicateurs qui vont lui permettre de vérifier la qualité de la procédure qu'il a élaborée et procéder à des ajustements si nécessaire. Comment réduire ces risques d'erreur ? Hélas, il n'y a pas de solution miracle ; mais tout responsable de recrutement peut se prémunir de garde fous et les maîtriser, tout au moins partiellement.

PARTIE III : PROPOSITION D'AMELIORATION DE LA PROCEDURE DE RECRUTEMENT

Les principaux outils de recrutement facilitent la collecte des candidatures et leur sélection. Ces outils, aussi spécifiques et performants soient-ils, prennent tout leur sens lorsqu'ils sont utilisés en réelle complémentarité avec les descriptions d'emploi et les référentiels de compétences que nous avons abordés dans la partie précédente.

En fonction de tous les points forts et les points faibles qu'on a évoqués dans la partie II, nous allons présenter en premier lieu les propositions d'action pour la mise en place d'une procédure de recrutement, ensuite l'implantation d'un plan prévisionnel des effectifs et enfin l'accueil et intégration.

CHAPITRE I : PROPOSITION D'ACTION POUR LA MISE EN PLACE D'UNE PROCEDURE DE RECRUTEMENT

Le recrutement est une démarche de management complexe. Nous le supposons facile mais en réalité, c'est le cas contraire du fait qu'il détermine l'avenir de l'entreprise ou de l'administration.

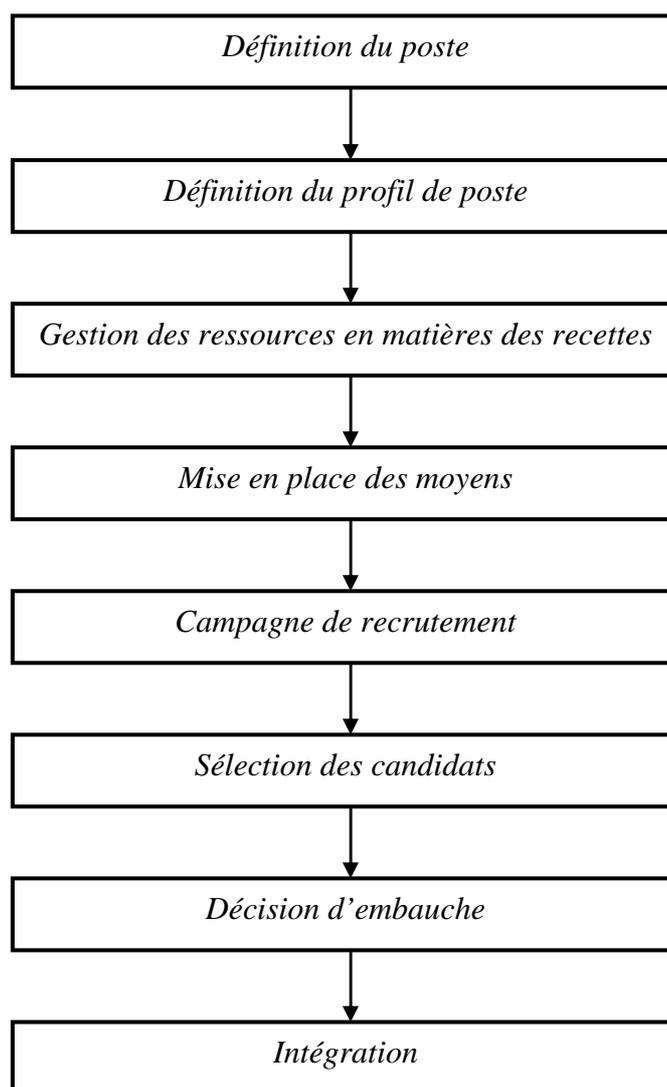
En effet, afin de bien recruter, les responsables devront suivre le schéma du processus du recrutement, c'est-à-dire de l'analyse du besoin jusqu'à la signature du contrat de travail.

SECTION 1 : AMELIORATION DU SYSTEME DE RECRUTEMENT

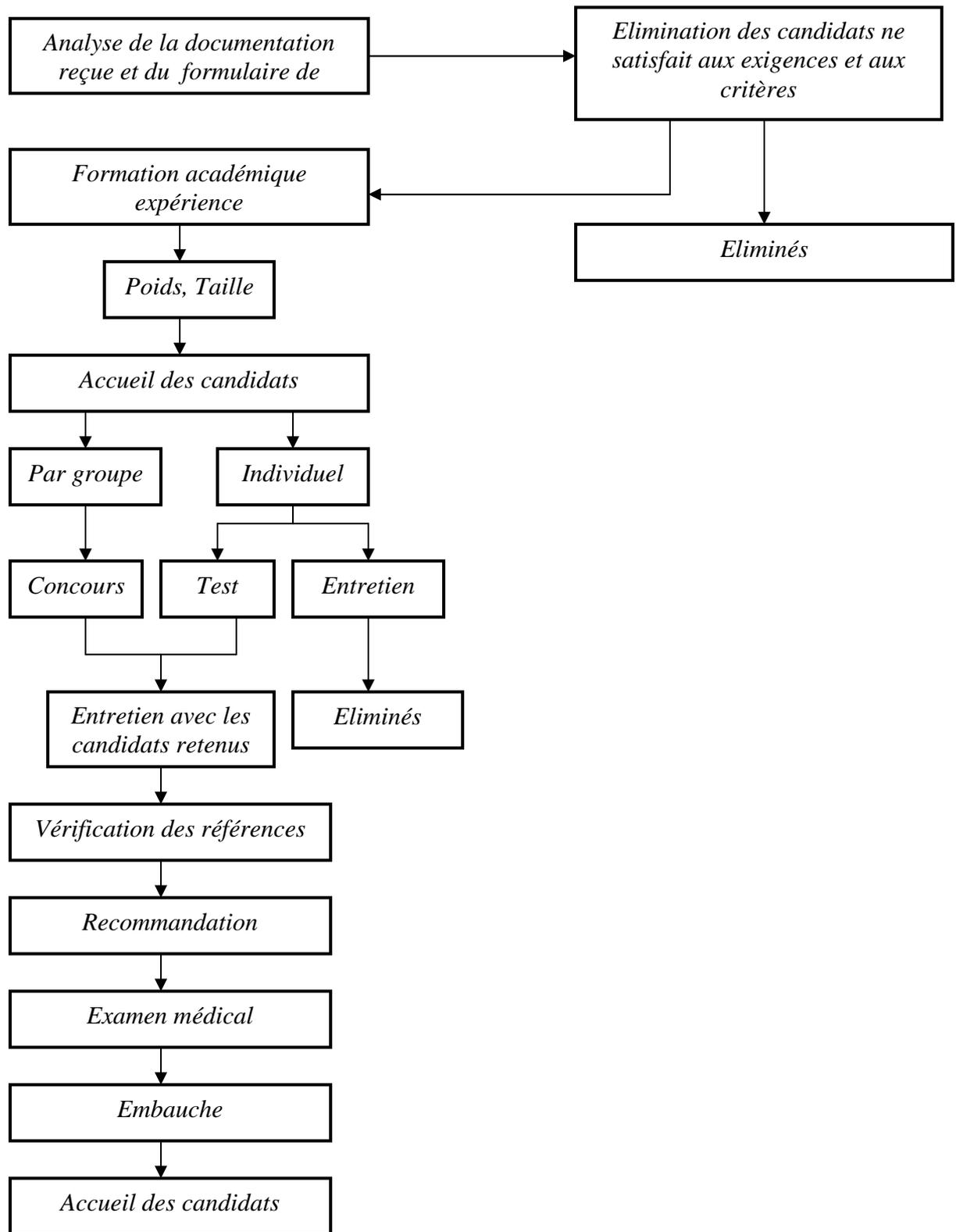
Le recrutement dépend entièrement des résultats de la gestion prévisionnelle des effectifs en ce qui concerne les postes à garder et/ou à créer suivant l'objectif et la politique de la CUM à moyen et à long terme. Il en est de même pour le nombre d'agents à embaucher par catégorie professionnelle.

La réussite d'un bon recrutement nécessite la mise en place d'une procédure, qui comprend huit (8) phases dont certains sont déjà appliqués par la CUM.

Figure n°6 : Les différents phases de la procédure de recrutement



Mais c'est la méthode de sélection qu'il faudrait améliorer pour obtenir un bon résultat. Elle devrait réessayer une analyse des formations et des demandes d'emplois reçues, ensuite éliminer ceux qui ne conviennent pas aux exigences de la CUM et aux profils du poste. Puis sélectionner les candidats qui ont réussi la première épreuve par différentes manières comme l'entretien, le test, la vérification des références, la recommandation, l'examen médical et l'embauche définitive. Enfin, recevoir les candidats réellement embauchés et commencer à remplir les formalités administratives.



SECTION 2 : MISE EN PLACE ET EXECUTION D'UN PLAN D'ENTRETIEN

On trouve précédemment à partir de ce tableau les différentes étapes d'un bon recruteur.

Tableau n°3 : Les différents étapes d'un bon recruteur

ETAPES	COMMENTAIRES
<p><i>Arrivée du candidat</i></p>	<p>Remise au candidat d'une fiche d'information sur les postes en question ;</p> <p>Pour qu'il puisse la consulter, dites-lui qu'il sera reçu dans une dizaine de minutes ;</p> <p>En attendant, on peut lui montrer les échantillons des produits de l'entreprise, les différentes publicités concernant l'entreprise...</p>
<p><i>Ouverture de l'entretien</i></p>	<p>Créer un climat de confiance :</p> <p>« Les recrutements concerne sélectionné parmi les meilleurs candidats sélectionnés » ;</p> <p>« Maintenant, vous allez être reçu ... par... »</p> <p>Je vous propose le plan d'entretien suivant...</p>
<p><i>Les questions du candidat</i></p>	<p>Ces questions sont posées à partir de la documentation que la société a remise au candidat à son arrivée. La quantité des questions posées et la manière dont les questions sont posées vont apporter des renseignements au recruteur sur :</p> <p>Sa compréhension du poste ;</p> <p>Sa compétence (termes du métier ; les procédures) ;</p> <p>Sa forme d'esprit (analytique, suite dans les idées, esprit de synthèse, préoccupation à court et à long terme)</p> <p>Ses domaines d'intérêt (responsabilité où avantage matériel) ;</p> <p>Sa motivation pour le poste (le recruteur peut sentir si le candidat s'engage totalement...)</p>

<p><i>Synthèse du candidat sur son intérêt pour le poste</i></p>	<p>« Dites-moi maintenant si le poste vous convient toujours et en quoi il vous convient » « Et si le recruteur souhaite maintenir votre candidature » :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la réponse est OUI, lui faire expliquer les aspects qui lui plaisent le plus, le moins ses doutes ou ses problèmes éventuels ; - intérêt de cette étape : vérifier son degré de motivation et sa non adéquation pour le poste éventuellement (l'entretien peut s'arrêter à ce stade).
<p><i>Le candidat répond à vos questions et parle de lui</i></p>	<p>C'est au cours de cette étape que les jurys ont à remplir leur grille d'évaluation</p>
<p><i>Conclusion de l'entretien et suites possibles</i></p>	<p>Les recruteurs annoncent au candidat que le test ou le prochain entretien aura lieu</p>

SECTION3 : AMELIORATION

C'est pendant le recrutement que se jouent les futures performances. Bien constituer son équipe est déterminant.

Animer une équipe :

Que l'on soit amené à encadrer, conduire ou organiser des projets collectifs, ou bien que l'on ait la tâche de diriger une équipe ou un service, le vrai défi consiste à obtenir le meilleur résultat possible entre les collaborateurs à diriger un groupe de personnes ou personnalités compétentes.

Les communications doivent être organisées avec soin et les problèmes humains exigent des solutions :

- Il s'agit de former, d'éduquer les hommes pour les amener à un niveau tel qu'ils aient une vision toujours plus nette de leur rôle et une aptitude accrue à prendre des décisions s'alignant sur l'intérêt de l'entreprise tout entière
- Il s'agit aussi de diriger les hommes par la persuasion plutôt que par la coercition.
- Il s'agit enfin d'intégrer le personnel dans des groupes équilibrés, entraînés au travail par équipe.

*

*

*

Pour conclure, la mise en place de groupe de projet d'amélioration favorise notamment l'introspection organisationnelle. A cette fin, il est important d'insister sur le mode de management de l'entreprise et les instruments de mesures des performances. Cela passe aussi par l'introduction de nouveau mode d'organisation et de nouvelle connaissance en management dans l'entreprise.

CHAPITRE II : IMPLANTATION D'UN PLAN PREVISIONNEL DES EFFECTIFS

Le PPE est un conducteur du recrutement. Ce PPE approuvé par les dirigeants permet d'identifier, d'évaluer et de définir les besoins en effectif en tenant compte des programmes d'action du développement à court terme, à moyen terme et à long terme.

C'est un outil de travail des plus difficiles à réaliser pour les grandes administrations comme la CUM.

Mais il est de plus en plus nécessaire pour arranger le passé, le présent et l'avenir de la gestion de son personnel à partir d'analyses rétrospectives des notes individuelles.

De plus en plus difficile car il réclame un financement assez important. Ici, il ne s'agit pas seulement de montrer un modèle global et utile de gestion des ressources humaines, intégrant les aspects économiques, financiers de cette gestion mais de décrire une démarche essentiellement pratique d'application concrète.

*

*

*

Le PPE place le concept de compétence au cœur de la démarche. Les emplois, les effectifs sont ainsi appréhendés dans une vision prospective qui fournit un cadre général dans lequel s'articulent plusieurs types de décisions relatives au recrutement, à la formation ou à la définition même des emplois. Il est essentiel de souligner que le PPE n'a pas pour vocation de résoudre directement le problème de l'emploi à Madagascar mais propose une contribution méthodologique qui permet une meilleure maîtrise de l'adéquation des besoins et des ressources. C'est ainsi que se termine le chapitre II. Nous allons parler dans le chapitre III de la procédure d'accueil et d'intégration.

CHAPITRE III : ACCUEIL ET INTEGRATION

On pense que les premières impressions ont un retentissement durable chez le nouvel arrivant et qu'un accueil sympathique favorisera son adaptation. C'est le supérieur hiérarchique immédiat qui doit l'accueillir et le sécuriser en lui donnant informations et points de repère en général et sur son travail en particulier, sur l'environnement matériel en lui faisant visiter les locaux et en l'informant des problèmes de sécurité. Cet accueil servira à poursuivre des contacts humains très libres de sorte que l'embauché ait l'impression d'être admis dans une grande famille.

SECTION1 : PROCEDURE D'ACCUEIL

Une fois la décision de recruter un candidat prise, il faut assurer dans les meilleures conditions son accueil et son intégration.

La procédure d'accueil

Les entreprises ayant un programme de recrutement mettent en place des procédures facilitant l'intégration des nouveaux. Cette procédure d'accueil se déroule comme suit :

1.1 : ACCUEIL AU NIVEAU DE SOCIETE

- Visite de l'entreprise,
- Informations diverses :
 - Sur la paie (on va expliquer la fiche de paie vierge) ;
 - Sur la CNaPS et la mutuelle (assurance supplémentaire pour la retraite complémentaire) ;
 - Sur l'OSIE, organisation sanitaire inter entreprises (OSIEM, SMIM, médecine d'entreprise, médecin agréé...) ;
 - Sur les réalisations de l'entreprise.

1.2: ACCUEIL AU NIVEAU DU SERVICE OU DE L'ATELIER

- ✓ Il est réalisé par les correspondants d'accueil comprenant :
 - Une visite détaillée du service ou de l'atelier (locaux, matériel, outillage,...) ;
 - Une visite des locaux stratégiques (vestiaire, ...) ;
 - Présentation du poste de travail.

- ✓ Remise d'un dossier comprenant :
 - Un organigramme général sur l'entreprise ;
 - une fiche de paie discutée et commentée au cours de la séance d'accueil ;
 - un exemplaire de règlement intérieur ;

SECTION 2 : INTEGRATION

2.1 : LES DIFFERENTES METHODES POUR SELECTIONNER LES CANDIDATS

La société a le choix entre plusieurs méthodes de sélection pour avoir un meilleur résultat : le test et l'entretien d'embauche.

Il est important de recommander le test d'embauche qui consiste à faire passer aux candidats des épreuves standardisées permettant de mesurer leur capacité mentale en utilisant des normes étalonnées.

Il existe trois (3) catégories de test, à savoir :

- le test d'aptitude physique utilisé pour mesurer la fonction du sens, la rapidité du réflexe et la capacité d'attention du candidat ;
- le test du niveau mental et d'intelligence qui permet d'évaluer le raisonnement logique, la capacité de mémorisation et du jugement ;
- le test de personnalité, nécessaire pour vérifier au préalable le comportement professionnel futur des candidats.

Le test présente aussi des avantages car il permet d'évaluer un candidat par rapport à la fonction à attribuer en le comparant à d'autres candidats, et ensuite de le classer sur une échelle.

De plus, il peut produire des indications utiles en un minimum de temps et faire paraître les faiblesses du candidat qui pourraient constituer un handicap pour le poste. Ensuite les jurys doivent consulter les informations sur la demande et les critères de motivation et le CV. Enfin, présenter le poste à pouvoir et engager l'entretien proprement dit et procéder à la sélection.

Pendant l'entretien, les membres du jury doivent permettre aux candidats de se mettre à l'aise, surtout ceux qui sont très tendus.

Les jurys peuvent commencer l'entretien par une question plus générale concernant surtout l'environnement du poste à pouvoir.

Qu'est ce qu'un bon outil de sélection ?

Un bon outil de sélection présente quatre qualités majeures :

- La fiabilité ou fidélité : les outils fiables sont ceux qui conduisent à obtenir des réponses identiques lorsqu'on soumet un candidat deux fois à la même épreuve. A titre d'exemple, peut-on estimer que les réponses aux questions d'un entretien seraient identiques si l'individu avait la possibilité de la repasser ? Si la réponse est positive, on considère alors que l'outil est « précis ».

- La validité : un bon outil doit prédire les attitudes, comportement et/ou performances après l'embauche. L'outil est alors approprié à une utilisation dans le cadre du recrutement.

- Le pouvoir de discrimination : un bon outil est supposé aboutir à des résultats différents, qui permettent d'établir des distinctions d'un candidat à l'autre, et en conséquence de pouvoir faciliter le choix de celui qui convient le mieux.

- Les qualités : un critère, moins théorique mais tout aussi important, concerne la tolérance et l'acceptation de l'outil par le candidat et le recruteur. Si l'entretien est considéré comme une étape incontournable, en est-il de même de la

demande d'un extrait du casier judiciaire ? comment évaluer et prendre en considération des lettres de recommandation ? Nous avons vu que la procédure de recrutement peut être coûteuse, un arbitrage budgétaire doit donc être fait pour utiliser les méthodes offrant la meilleure efficacité, le meilleur rapport qualité/ prix, au détriment peut être de leur simple efficacité.

2.2 : DECISION D'EMBAUCHE

Le responsable de recrutement doit prendre le temps d'exploiter les notes prises pendant l'entretien, approfondir les critères de motivation, réaliser un bilan sur les compétences et caractéristiques de personnalité des candidats par rapport aux profils du poste avant de prendre la décision finale. En cas d'insatisfaction, il peut aussi procéder à un second entretien qui consiste à compléter l'information sur le candidat.

2.3 : PERIODE D'ESSAI

Pendant cette période le nouveau recruté doit jouir des avantages sociaux ; assurances, CNaPS, prise en charge de maladie. Pour un meilleure intégration, la communication doit être favorisée, qu'elle soit verticale ou horizontale

SECTION 3 : LES COUTS D'ADAPTATION

Les coûts de recrutement analysés précédemment ne constituent qu'une partie des coûts d'entrée dans l'entreprise d'une nouvelle personne. L'étude doit se poursuivre par l'analyse du coût de familiarisation, de formation, d'adaptation.

Quelque soit l'entreprise et le secteur d'activité, la personne recrutée pour un poste doit passer successivement par trois phases :

- **La phase d'information** : il joue un rôle parfaitement passif. Son efficacité est considérée comme faible.
- **La phase d'apprentissage du métier sur le terrain** : un nouvel arrivant commence la tâche pour laquelle il a été recruté. Elle dure jusqu'au moment où il acquiert la connaissance pratique de son métier, c'est-à-dire qu'il peut effectuer sa tâche lui-même en évitant les principales erreurs.

- **La phase de l'apport personnel** : le nouvel arrivant acquiert l'expérience nécessaire à la réflexion critique sur son travail et à l'initiative. C'est au cours de cette troisième phase que le nouveau a la possibilité de constater les premiers résultats de sa tâche et de rectifier les erreurs. Le nouveau doit donc acquérir une certaine connaissance de la vie de la société, des personnes qui la composent et généralement de l'environnement de son propre tâche. Ce n'est qu'après avoir franchi ce seuil de connaissance qu'il pourra avoir un rôle d'initiative. Enfin, l'accomplissement de ces différentes phases de recrutement conduit les parties à la conclusion d'un contrat de travail qui peut être un contrat à durée déterminée ou indéterminée.

*

*

*

En bref, l'objectif est d'assurer le bon fonctionnement du service qui est responsable des dossiers du personnel et pour éviter le temps perdu. Le résultat attendu du système, c'est d'avoir des personnels compétents au niveau du travail. La combinaison de ces outils n'est pas toujours aisée. Etablir une cohérence entre le recrutement n'est pas une chose facile. Cela suppose d'avoir un réel recul sur la fonction ressource humaine. Ayant pris la peine de rappeler ces précautions, nous invitons le lecteur à se doter des outils qu'il souhaite, et à faire le meilleur usage possible de cet ouvrage.

CONCLUSION

Notre passage au sein de la CUM nous a permis d'une part d'apprécier la vie professionnelle dans une administration publique: environnement social, communication, de comprendre le fonctionnement d'une Mairie en général, plus particulièrement la procédure de recrutement et d'autre part d'apporter, en ce qui concerne cette dernière, notre contribution qui consiste à la mise en évidence de ses points forts et de ses points faibles.

Nos propositions visent à améliorer les points forts et éliminer les cas échéants les points faibles.

Nous espérons que le présent ouvrage constituerait une base de réflexion pour nos dirigeants, la Mairie et ses collaborateurs sur la procédure de recrutement.

Et à la fin, pour le futur stagiaire au sein de la CUM qu'il ne rencontre plus les problèmes que nous avons eu à surmonter : manque de documentation et de contact avec quelques responsables dû à l'insuffisance du temps de travail.

Malgré nos efforts et notre persévérance dans notre recherche, nous avons eu beaucoup de difficultés à cause de l'insuffisance de documents consultables. Ceci du fait du thème choisi : la commune est une division territoriale, administrée par un Maire. Au même titre que la région, elle est une portion du territoire national Malagasy, dirige les activités municipales et locales en vue de promouvoir de développement économique, social, sanitaire, culturel, scientifique et technologique de sa circonscription.

Rappelons qu'un de nos objectifs est de faire comprendre au public l'utilité de la Commune en matière de recrutement et dans le processus de développement de notre pays.

Compte tenu de l'importance du recrutement, la gestion du personnel est présente à tous les échelons de l'entreprise. Elle est partagée avec toute la hiérarchie. En effet, comme dans tout groupe humain, à l'intérieur de l'entreprise naissent et se développent des relations interpersonnelles.

Le recrutement est l'opération par laquelle une entreprise se procure la main- d'œuvre dont elle a besoin.

La Commune a des objectifs et est soucieuse des besoins de la population et du développement de la ville. Son engagement comprend aussi tous les travaux d'amélioration de la ville.

Pour appréhender la spécificité de chaque être humain, ne faudra-t-il pas comprendre sa psychologie ? L'homme et sa complexité se retrouvent très fréquemment au centre des préoccupations de tout responsable.

L'analyse de ce thème a été favorable aussi bien pour l'administration que pour l'étudiant parce qu'elle a permis d'étudier les acquis sur la GRH et de mesurer les facteurs de recrutement au sein de la CUM dans le but d'améliorer la condition socio-économique de la Commune, voire notre pays.

ANNEXES

ANNEXE I : ORGANIGRAMME ACTUEL DE LA COMMUNE

ANNEXE II : CONTRAT DE TRAVAIL

ANNEXE III : DEMANDE D'AUTORISATION D'EMBAUCHE DES AGENTS

ANNEXES IV: QUESTIONNAIRE ENTRETIEN CANDIDAT ASSISTANT

ANNEXES V : DESCRIPTION DE POSTE

DIRECTION GENERALE

CONTRAT DE TRAVAIL

Entre les soussignés,

CUM dont le siège social est à BP

Représenté par :

Son DIRECTION GENERAL

D' une part

Et Monsieur

Né leà

Délivrée le :.....

Célibataire, domicile au :.....

Qui déclare être libre de tout engagement :.....

D' autre part,

A été établi le présent contrat

Article 1 :

Est considéré comme travailleur, quels que soient son sexe et sa nationalité, toute personne qui s'est engagée à mettre son activité professionnelle sous la direction d'une autre personne physique ou morale, publique ou privée.

Article 3 :

Le contrat de travail est l'accord par lequel un personnel physique s'engage à mettre son activité professionnelle sous la direction d'une autre personne physique ou morale, publique ou privée, moyennant rémunération

BIBLIOGRAPHIE

Convention collective de la CUM

Documentation interne de la CUM

Investigations :

- **documentation ;**
- **contact avec le personnel.**

Ouvrages

GEURRERO Sylvie <<Les outils des ressources humaines Dunod, Paris, 2004 ISBM 2100072862>>

Levy-Leboyer, La Gestion des compétences, Edition d'Organisation Paris 1996

Martory B., crozet D., Gestion des ressources humaines : manuel de pilotage social, Dunod, Paris 2002, 5^{ème} Edition

Meignant A., Manager la formation, Edition Liaison, 1997, 4^{ème} Edition

Orsini j., Helfer, j.-p., Statistique, Vuibert, 2001

Roy B. ? Les compétences individuelles au centre du débat promotion gestion : trois logiques, Personnel-ANDCP, n°393, octobre 1998.

SOYER J., Fonction formation, Edition d'organisation, 1998

Les différents sites web

Le site <http://www.gazetynety.org/> présente un dossier succinct mais très complet sur Mahajanga

Le site <http://www.google.fr>

Le site <http://www.univ-mahajanga.mg>

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	
LISTE DES ABREVIATIONS	
LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX	
INTRODUCTION	1
GENERALITES	2
PARTIE I : LE CADRE DE L'ETUDE	
CHAPITRE 1 : REPRESENTATION DE L'ORGANIGRAMME	5
SECTION 1: PRESENTATION DE L'ORGANISATION ET DE L'ORGANIGRAMME DE LA	5
CUM	
SECTION 2 : STRUCTURE ET ORGANISATION DE FONCTIONNEMENT	8
2.1 : Structure générale	8
2.1.1 : Le Maire et son cabinet	8
2.1.1.1 : Le Maire	8
2.1.1.2 : Le Cabinet du Maire	8
2.1.1.3 : Les officiers de l'état-civil	9
2.1.1.4 : Secrétaire général (SG)	10
2.1.2: Les directions	10
2.1.2.1: DARH	10
2.1.2.2 : DASSP	11
2.1.2.3: DTI	12
2.1.2.4 : DACSLJ	12
2.1.2.4.1 : Attributions	12
2.1.2.4.2: Objectif	13
2.1.2.5 : DAEF	13
2.2 : RESSOURCES de la CUM	14
CHAPITRE 2: PROCEDURE DE RECRUTEMENT EN VIGUEUR	16
AUPRES DE LA CUM	
SECTION 1: ORGANISATION DES RESSOURCES HUMAINES DE LA CUM	16
1.1 : ORGANIGRAMME de la DARH	16
1.1.1 : Missions et attributions de la DARH	17
1.1.1.1: Responsable des dossiers administratifs du personnel	17
1.1.1.2: Les personnels de service	18
1.1.1.3: Circuit des documents, la réception des dossiers	18
1.1.2: Fonctionnement de la DARH	19

1.2 : Les effectifs des employés de la CUM	19
SECTION 2 : PROCEDURE DE RECRUTEMENT DE LA CUM	20
2.1 : Embauche	20
2.1.1: Comment préparer le recrutement de la CUM?	20
2.1.2 : La réception des candidatures	20
2.2 : Demande de personnel	20

PARTIE II : ETUDE ET ANALYSE DE LA PROCEDURE DE RECRUTEMENT

CHAPITRE1 : ETUDE ET ANALYSE DE LA PROCEDURES DE RECRUTEMENT	24
SECTION 1 : NOTIONS GENERALES AU NIVEAU DE RECRUTEMENT	24
1.1 : Définitions	24
1.2 : Objectif	24
1.2.1 : Objectif général	24
1.2.2: Objectif spécifique	25
1.2.3 : Importances	25
1.2.4: Champ d'application	25
SECTION 2: LA POLITIQUE DE RECRUTEMENT DE LA CUM	26
SECTION 3 : LES PRINCIPAUX MODES DE RECRUTEMENT	26
3.1 : Le recrutement des Agents Permanents	29
3.1.1: L'expression du besoin de recrutement	29
3.1.2: Analyse	29
3.1.3 : Définition du poste	30
3.1.4: La demande de recrutement	30
3.1.5: La validation de la demande de recrutement	30
3.1.6 : La prospection interne	30
3.1.7: La recherche des candidatures externes	34
3.1.8 : tri des candidatures	38
3.1.9 : Questionnaire d'entretien	38
3.1.10 : Les tests	40
3.1.11: La négociation de l'engagement	40
3.1.12: La signature du contrat	41
3.2: Le recrutement des agents temporaires	43
3.2.1 : Expression des besoins	43
3.2.1.1 : Description	43
3.2.1.2: Elaboration	44
3.2.2 : Analyse des besoins	44
3.2.3 : Tri des candidatures	44
3.2.4: Nomination des candidatures sélectionnées	44

CHAPITRE 2 : IDENTIFICATION DES POINTS FORTS ET DES POINTS FAIBLES DE LA PROCEDURE DE RECRUTEMENT DE LA CUM	47
SECTION 1 : BILAN DE LA SITUATION (LES PROBLEMES RELATIFS)	47
SECTION 2 : IDENTIFICATION DES POINTS FORTS DE LA PROCEDURE DE RECRUTEMENT DE LA CUM	48
CHAPITRE3: IDENTIFICATION DES OPPORTUNITES ET DES MENACES DE LA PROCEDURE DE RECRUTEMENT DE LA CUM	50
SECTION 1 : IDENTIFICATION DES OPPORTUNITES DE LA PROCEDURE DE RECRUTEMENT	50
SECTION2: IDENTIFICATION DES MENACES DE LA PROCEDURE DE RECRUTEMENT DE LA CUM	51
PARTIEIII : PROPOSITION D'AMELIORATION DE LA PROCEDURE DE RECRUTEMENT	
CHAPITRE1: PROPOSITION D'ACTION POUR LA MISE EN PLACE D'UNE PROCEDURE DE RECRUTEMENT	55
SECTION 1 : AMELIORATION DU SYSTEME DE RECRUTEMENT	55
SECTION 2 : MISE EN PLACE ET EXECUTION D'UN PLAN D'ENTRETIEN	57
SECTION3 : AMELIORATION	59
CHAPITRE 2 : IMPLANTATION D'UN PLAN PREVISIONNEL DES EFFECTIFS	62
CHAPITRE 3 : ACCUEIL ET INTEGRATION	64
SECTION1 : PROCEDURE D'ACCUEIL	64
1.1 : Accueil au niveau de société	64
1.2: Accueil au niveau du service ou de l'atelier	65
SECTION 2 : INTEGRATION	65
2.1 : Les différents méthodes pour sélectionnés les candidats	65
2.2 : Décision d'embauche	67
2.3 : Période d'essai	67
SECTION 3 : LES COUTS D'ADAPTATION	67
CONCLUSION	70
ANNEXES	
BIBLIOGRAPHIE	
TABLE DES MATIERES	