



## RECRUTEMENT DES CADRES DU SECTEUR ASSOCIATIF « Organiser une journée de décision consensuelle »

« Unité de lieu – Unité de temps – Unité d'acteurs »

### 1<sup>ère</sup> Partie : « La journée de décision consensuelle »

Le recrutement d'un nouveau collaborateur reste un moment délicat dans la gestion de son personnel. Pour les membres du Bureau d'une association, le recrutement d'un cadre de direction pose parfois quelques problèmes :

- Le président de l'association peut vouloir engager d'autres administrateurs dans une décision toujours lourde de conséquences.
- Les acteurs impliqués dans la décision sont des bénévoles, ils ne sont pas tous préparés à prendre ce genre de décision.
- Ces bénévoles, consacrant déjà une bonne partie de leur temps à l'association, n'ont pas forcément la disponibilité nécessaire au moment de la décision.
- Lors de la décision, il faut une homogénéité d'informations au niveau des décideurs pour augmenter l'objectivité de cette décision.
- Il faut informer le plus complètement possible les candidats afin que, eux aussi, puissent prendre une décision objective.

Pour apporter des réponses à ces différents problèmes, nous proposons l'organisation d'une « **journée de décision consensuelle** ». Le choix de cette procédure doit être validé par une « **commission recrutement** » réunissant un nombre limité d'administrateurs (4 à 9 maximum) et du Directeur général, selon le niveau du recrutement.

Cette journée de décision se situe à la fin du processus de sélection. Elle est précédée par une première phase classique de **préparation du recrutement** (définition de l'étude de poste, définition du profil du candidat, définition d'une grille de décision, choix des sources de candidatures, élaboration du planning du recrutement dans lequel apparaît toutes les étapes du recrutement et les acteurs concernés, calendrier dans lequel est déjà planifiée et organisée la journée de décision).

La phase de préparation est suivie d'une **phase de présélection** des candidats sur dossier. Il y a ensuite une **phase de première information et de sélection des candidats**.

A ce stade de la procédure de sélection, nous avons donc 3 à 5 candidats sélectionnés, informés et motivés par le poste.

C'est alors que peut se dérouler la « **journée de décision consensuelle** » :

- ➔ Cette journée se passe dans les locaux de l'association = « Unité de lieu »
- ➔ Tout est organisé le même jour = « Unité de temps »
- ➔ Les 3 ou 5 candidats sont convoqués ensemble. Ils sont bien sur parfaitement informés de la procédure. Les membres de la commission recrutement sont invités à être présents selon les moments de la journée = « Unité d'acteurs »

Le déroulement type de cette journée est celui-ci :

9h / 9h 30	- Accueil des candidats
9h 30 / 11h 30	- Visite des sites, rencontre des cadres concernés
11h 30 / 12h	- Réunion de questions / réponses suite aux visites
12h / 13h30	- Repas en commun
14h / 17h ou 18h	- Entretiens individuels des candidats, reçus par les membres de la commission recrutement répartis en trois sous-commissions à thèmes
18h...	Décision consensuelle

En fonction de la décision prise, il est nécessaire de revoir le candidat retenu afin de préparer ensemble son **plan d'intégration** (cf. dossier sur ce thème). Cette journée est lourde pour les recruteurs et pour les candidats, mais elle améliore fortement la qualité du recrutement. Les candidats ont été reçus, informés. Ils ont pu voir les lieux, leurs futurs interlocuteurs et collaborateurs directs. Ils ont une bonne partie des éléments nécessaires pour prendre la décision de maintenir leur candidature ou non.

Les recruteurs ont pu observer les candidats à différents moments de la journée, visites, repas, entretien. Ils ont, eux aussi, les éléments indispensables pour prendre la décision de retenir ou non un candidat.

## **2<sup>ème</sup> Partie : « Le dossier de synthèse »**

Pour préparer les administrateurs, membres de la commission recrutement, à bien jouer leur rôle dans la procédure de sélection, il convient de leur remettre individuellement, quelques jours avant la « journée de décision », un « **dossier de synthèse** ».

Ce dossier comporte quatre grandes parties. La première partie regroupe tous les éléments concernant la préparation du recrutement. La deuxième partie présente des informations concernant les candidats présentés. La troisième partie reprend tout le déroulement de la journée de prise de décision, et la quatrième partie est une sorte de « petit manuel du recruteur ».

## **Exemple de « dossier de synthèse »**

### **ASSOCIATION...**

#### **Recrutement du Directeur d'Association - Session du 9 Juin 2005**

##### **Plan du document**

- 1 -	Mission / Calendrier	p. 2
- 2 -	Texte de l'offre d'emploi	p. 3
- 3 -	Tableau statistique dossiers reçus	p. 4
- 4 -	Etude de poste / Profil du candidat	p. 5
- 5 -	Grille de décision	p. 6
- 6 -	Tableau comparatif	p. 7
- 7 -	Profils	p. 8
- 8 -	Document guide à l'attention des membres de la commission recrutement	p. 12

## Première Partie reprenant la préparation du recrutement :

### - 1 - Calendrier :

Phases	Acteurs		Calendrier
	Association	RH & o	
Rencontre de l'Association, mise en place du projet.	Ensemble		29 Avril 2005
Visites des sites / définitions du profil	Ensemble		3 Mai 2005
Validation de l'étude de poste, du profil, et de la grille de décision	Ensemble		3 Mai 2005
Elaboration des textes d'annonce et du plan média	Ensemble		3 Mai 2005
Parution des annonces			<b>6 Mai 2005</b>
Réception des candidatures	/	Seule	Mai 2005
Présélections sur dossiers, réponse à tous les candidats	Consultation	Seule	Mai 2005
Sélection des candidats répondant objectivement au profil	Consultation	Seule	Mai / Juin 2005
<b>Journée de décision consensuelle</b> Présentation à l'Association de 5 candidats	Ensemble		<b>9 Juin 2005</b>
Décision finale	Seule	/	Juin 2005
Elaboration avec le candidat retenu et l'Association du plan d'intégration	Ensemble		3 <sup>ème</sup> trimestre 2005
Suivi de la prise de poste et de l'intégration jusqu'à la fin de la période d'essai	Ensemble		Dès 3 <sup>ème</sup> trimestre 2005
Garantie de la prestation jusqu'à la fin d'une période d'essai réussie			

- 2 – Texte de l’offre d’emploi (cf. sur notre site le chapitre « nous recrutons »)

- 3 - Tableau statistique dossiers reçus

	Total	ASH	ANPE / APEC	CREAI	Uriopss	IRTS	FNARS
Dossiers reçus	87	34	45	7	1	0	0
Négatifs	64	23	37	3	0	0	0
Convoqués	23	11	8	4	0	0	0
Présentés	5	4	0	1	0	0	0
Retenu							

- 4 – Etude de poste (non communiquée) / Profil

Profil

Homme / femme  
35 ans minima  
Mobile, permis + véhicule  
Lieu d'habitation proche à court terme

Formation :

Titulaire d'un diplôme de niveau I type CAFDES ou équivalent  
Connaissance du secteur souhaitée mais pas indispensable  
Connaissance de l'organisation des structures des pouvoirs publics indispensable

Expérience professionnelle :

5 ans minima dans un poste complet de direction d'association ou d'établissement  
Adhésion aux valeurs associatives

Traits de personnalité favorisant la réussite dans le poste :

Aptitude au développement et à la gestion de réseaux de partenaires  
Aptitude à la gestion de projet  
Intelligence sociale (diplomatie, médiation, négociation)  
Sens du management participatif  
Ouverture et curiosité d'esprit  
Équilibre personnel et sens de l'humour

**- 5 - Grille de décision**

Critères	Pondération	Candidat 1	Candidat 2	Candidat 3	Candidat 4	Candidat 5
Formation et connaissances	10					
Expérience	20					
Développement gestion de réseau	10					
Gestion de projet	10					
Diplomatie	20					
Ouverture d'esprit	10					
Management	20					
Total	100					
Avis et commentaires						

## Deuxième Partie reprenant la présentation des candidats :

### Recrutement du Directeur d'Association

#### - 6 – Tableau comparatif

	Candidat 1	Candidat 2	Candidat 3	Candidat 4	Candidat 5
Age Situation de famille	52 ans Séparé 3 enfants	50 ans Marié 2 enfants	40 ans Marié 2 enfants	42 ans Séparé 1 enfant	44 ans Marié 1 enfant
Adresse	.....	.....	.....	.....	.....
Formations	1999 CAFDES En cours Master en Management	1997 CAFDES 2004 niveau Master de management	1997 CAFDES 2003 Master 2 management	DESS ....	2001 Formation AROBASE « équivalent » CAFDES
Expérience Professionnelle	5 ans de Direction d'établissement social 4 ans de Dir. Adjoint 4 ans Chef de service	11 ans de Direction 4 ans de Dir. Adjoint 4 ans Chef de service	10 ans de direction d'association 5 ans chef de service	5 ans de direction d'association 5 ans de chef de service	5 ans de direction d'association 11 ans de responsable de service
Disponibilité / préavis	Disponible	3 mois	Disponible	3 mois	3 mois
Situation conventionnelle ou Salaire annuel brut	CC66.....	CC66.....	CC51.....	CC spécif..	CC66.....
Souhaits	.....	.....	.....	.....	.....

## - 7 – Profils

<b>Prénom :</b> .....	<b>NOM :</b> .....
-----------------------	--------------------

<b>CRITÈRES</b>	<b>Evaluation</b> ● très faible → très fort ●						<b>COMMENTAIRES</b>
	1	2	3	4	5	6	
Formation et connaissances							Point fort Bonne polyvalence des connaissances en gestion, et de l'organisation des pouvoirs publics, pas de connaissance des réseaux locaux.
Expérience							Point fort Poste de direction complète et expérience dans l'insertion, l'accueil et l'hébergement Forte implication associative
Développement, gestion de réseau							Point fort Bonne largeur de vue, très bonne aptitude à exploiter son environnement
Gestion de projet							Point très fort Rigueur, efficacité
Diplomatie							Point très fort Sympathie, fermeté, écoute, sens du dialogue
Ouverture d'esprit							Point fort Large ouverture d'esprit, aime les nouveautés
Management							Point très fort Management participatif, stable dans ses comportements

**COMMENTAIRES :**

Avis très favorable. Excellent candidat, présentant une bonne carrière de directeur et ayant un fort potentiel d'action. Ses valeurs personnelles liées à l'action sociale sont parfaitement en phase avec celles de l'association. Ses motivations pour le poste sont très fortes, à la fois professionnelles et personnelles. Mobile géographiquement. Disponible

Prénom : .....

NOM : .....

CRITÈRES	Evaluation ● très faible → très fort ●						COMMENTAIRES
	1	2	3	4	5	6	
Formation et connaissances							Point fort Bonne polyvalence des connaissances en gestion, et de l'organisation des pouvoirs publics, pas de connaissance des réseaux locaux.
Expérience							Point fort Poste de direction complète et expérience dans la prévention spécialisée
Développement, gestion de réseau							Point moyen Maîtrise des rôles institutionnels et des enjeux afférents
Gestion de projet							Point fort Bonne largeur de vue, bon sens de l'organisation, concret, visuel.
Diplomatie							Point assez fort Calme, modeste, souple, pas assez de fermeté selon les situations
Ouverture d'esprit							Point fort A la recherche d'une association soucieuse de modernité et de développement
Management							Point fort Bon sens du management participatif, cohérent, s'impose par une bonne présence au quotidien

COMMENTAIRES :

Avis favorable. Bon candidat, ses motivations pour le poste sont liées aux valeurs de l'association, à son désir de quitter la prévention spécialisée, et d'intégrer une association dynamique à taille humaine, avec des relations claires entre le Président et le Directeur. Mobile géographiquement, préavis de trois mois.

### Troisième Partie reprenant le déroulement de la « journée de décision » :

#### - 9 - Document guide à l'attention des membres de la Commission Recrutement

Pour info. Rappel du déroulement

Matin : 8h / 12h Accueil, visite des sites, réunions questions/réponses.

Matin : 11h / 12h : Réunion d'information Commission recrutement / JJP

12h/13h45 : déjeuner en commun 14h/18h10 Entretiens individuels,

18h30 : réunion de synthèse

	Groupe 1 « Valeurs associatives »	Groupe 2 « Management développement »	Groupe 3 «Gestion budget »	JJP +
	- - -	- - -	- - -	
14h / 14h50	<b>Candidat 1</b>	<b>Candidat 5</b>	<b>Candidat 4</b>	<b>Candidat 2</b> <b>Candidat 3</b>
14h50 / 15h40	<b>Candidat 2</b>	<b>Candidat 1</b>	<b>Candidat 5</b>	<b>Candidat 3</b> <b>Candidat 4</b>
15h40 / 16h30	<b>Candidat 3</b>	<b>Candidat 2</b>	<b>Candidat 1</b>	<b>Candidat 4</b> <b>Candidat 5</b>
16h30 / 17h20	<b>Candidat 4</b>	<b>Candidat 3</b>	<b>Candidat 2</b>	<b>Candidat 1</b> <b>Candidat 5</b>
17h20 / 18h10	<b>Candidat 5</b>	<b>Candidat 4</b>	<b>Candidat 3</b>	<b>Candidat 1</b> <b>Candidat 2</b>
18h30 / 20h	Réunion de synthèse			

Pour animer les entretiens chaque membre des sous commissions dispose :

Du déroulement de la mission : calendrier, annonces, rendement

Du profil du candidat

De la grille de décision

D'un tableau comparatif des 5 candidats

D'une appréciation de candidature pour chacun des candidats

## Quatrième Partie: « Petit Manuel du Recruteur »

### - 9 - Document guide à l'attention des membres de la Commission Recrutement (suite)

Déroulement des entretiens

#### Durée :

Chaque entretien dure **50 minutes**, chaque sous commission devra faire attention à bien respecter ce timing pour ne pas mettre en retard les autres sous commissions

#### Comportement :

Un entretien de recrutement est un entretien **d'écoute**, centré sur le candidat.  
A chaque entretien la sous commission désigne un animateur de l'entretien et un garant du temps

#### Techniques utilisées :

Questions fermées pour avoir des précisions sur les **faits** : combien.., quelle durée..... ?

Questions ouvertes pour, au-delà des faits, exploiter le **vécu** : pourquoi... ?  
Comment... ?

Silences pour que le candidat réfléchisse ou approfondisse

Reformulation pour être sûr d'avoir bien compris la réponse du candidat et lui permettre d'approfondir

Recherche d'exemples concrets, de situations vécues....

#### Plan de l'entretien :

Accueil

Présentation rapide de chaque membre du groupe

Rappel du thème générique de la sous commission

Développement des thèmes (cf. pages suivantes)

....

Le candidat a-t-il des questions à poser à la sous commission

Le candidat a-t-il d'autres informations à donner à la sous commission

Clôture, remerciements

Débriefing rapide entre les membres de la sous commission / Notation sur la grille de décision

## **Thèmes à aborder (éventuellement) par chaque sous commissions**

### **Sous commission – Groupe 1 - « Valeurs Associatives » :**

Quelles sont ses valeurs personnelles vis-à-vis de la personne accueillie ?

Pourquoi s'est-il inscrit dans un projet professionnel dans le secteur social ?

Quel est son parcours professionnel, quels sont ses projets, comment ce poste s'inscrit dans ses projets ?

Dans sa carrière professionnelle quels ont été ses liens / ses rapports avec ses Conseils d'administration, ses bureaux, ses présidents, qu'attend-il de ces instances, comment conçoit-il le « tandem » Président / Directeur... ? Exemples

Comment a-t-il géré les « conflits », les tensions, entre les usagers et les structures salariées de ses établissement ou lui-même ? Comment conçoit-il les relations / attentes entre personnes accueillies, administrateurs, salariés ? Exemples

Qu'a-t-il développé dans ses structures pour répondre aux obligations de la Loi 2002-02 : livret d'accueil, projet associatif, projets d'établissement, projet individualisé, évaluation des pratiques... ?

Quel niveau de délégation attend-il ?

Qu'a-t-il retenu sur ce thème « valeurs associatives » des entretiens, visites, documents mis à sa disposition, comment voit-il la position ou les valeurs de l'association ?

Comment voit-il son intégration dans le poste ?

Comment voit-il son intégration géographique, familiale, coût logement, travail de l'époux (se)... ?

Comment conçoit-il l'équilibre : vie personnelle / vie professionnelle ?

....

A-t-il des questions à poser à la sous commission ?

A-t-il d'autres informations à donner à la sous commission ?

## **Thèmes à aborder (éventuellement) par chaque sous commissions**

### **Sous commission – Groupe 2 - « Management / Développement » :**

Dans son parcours professionnel quel style de management a-t-il développé ? Avec quels résultats ? Exemples

Quelles difficultés/ conflits / réussites a-t-il rencontrés / développées avec ses équipes ? Exemples

Quelles réelles responsabilités (recrutement / licenciements...) a-t-il sur ce thème ?

Dans son parcours professionnel quel style de communication interne/externe a-t-il développé ? Avec quels résultats ? Exemples

Comment conçoit-il le développement d'une association et les enjeux de ce développement ? Quelles réussites / échecs sur ce thème ? Exemples

Quels réseaux a-t-il développés ? Exemples

Qu'a-t-il retenu sur ce thème «Management - Développement» des entretiens, visites, documents mis à sa disposition, comment voit-il la position ou les attentes de l'association ?

Quelles sont ses points forts, ses qualités ou inversement ses points faibles ou ses défauts en terme de management et de communication ?

...

A-t-il des questions à poser à la sous commission ?

A-t-il d'autres informations à donner à la sous commission ?

## **Thèmes à aborder (éventuellement) par chaque sous commissions**

### **Sous commission – Groupe 3 - «Gestion / Budgets» :**

Dans son parcours professionnel et actuellement quelles ont été ses responsabilités sur le plan de l'élaboration et le suivi des budgets ?

De quelle structure a-t-il bénéficiée pour travailler sur ce thème, quelles sont ses attentes ?

Quel est son niveau de délégation actuel ? Quelles sont ses attentes ?

Comment voit-il ses relations avec le trésorier de l'association ? Quelles attentes ?

Comment analyse-t-il son niveau de compétences sur ce thème : comptabilité, contrôle de gestion, gestion économique, gestion sociale ?

Quel est son degré de maîtrise des outils informatiques, matériel, logiciels... ?

Comment gère-t-il actuellement ses relations avec les organismes de contrôle ?

Quels sont les enjeux sur ce thème pour garantir la pérennité de l'Association dans l'avenir ?

Qu'a-t-il retenu sur ce thème «Gestion - budgets» des entretiens, visites, documents mis à sa disposition, comment voit-il la position ou les attentes de l'association ?

Quelles responsabilités a-t-il sur le plan « Hygiène / Sécurité » des personnes et des biens ? Commentaires, attentes ?

Quelle est sa situation conventionnelle (cf. tableau comparatif), rémunération de base, primes de responsabilités, astreintes, logement, véhicule... ?

...

A-t-il des questions à poser à la sous commission ?

A-t-il d'autres informations à donner à la sous commission ?

### 3<sup>ème</sup> Partie : Synthèse

L'organisation d'une journée de décision consensuelle va largement faciliter la réussite du recrutement d'un cadre de direction.

Le Président engage les administrateurs concernés.

Ces derniers sont préparés à cette journée et ont les éléments nécessaires à travers le dossier de synthèse.

Il est facile de coordonner la présence des administrateurs et du directeur général.

La décision est prise avec un optimum d'objectivité et de rapidité.

Moins de « mauvaises surprises » pour les candidats qui ont pu voir les lieux et les acteurs. Considérés comme de véritables partenaires, ils peuvent aussi s'engager dans une décision.

L'association y gagne aussi en terme d'image de marque. A travers la qualité de sa procédure de recrutement, elle montre aux candidats l'importance qu'elle accorde au recrutement de ses cadres et donc la valeur qu'elle reconnaît à ses ressources humaines, point qui ne laisse jamais les candidats indifférents.

*Jean-Jacques PERRIN – Consultant RH & organisation*