



Forêts et Développement Rural
Pour un Monde meilleur

MANUEL DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES-GRH

Version Janvier 2020



NGONZO Rodrigue

Tables des matières

Introduction	3
Dotation, processus de recrutement.....	3
Accueil et intégration.....	7
Manuel de l'employé(e).....	9
Politique de rémunération.....	9
Évaluation de rendement	10
Plan de carrière	10
Formation.....	11
La gestion de personnel	12
Outil de communication et feedback	12
Gestion des plaintes.....	13
Conclusion.....	13
Annexe 1 Grille de comparaison aux critères	15
Annexe 2 Exemple de questions.....	16
Annexe 3 Fiche d'entretien pour recrutement.....	19
Annexe 4 Fiche d'évaluation individuelle	21
Annexe 5 Grille d'intégration.....	22
Annexe 6 Politique de rémunération.....	26
Annexe 7 Grille d'évaluation de rendement et plan de carrière.....	27
Annexe 8 Fiche de demande d'assistance à une formation	33
Annexe 9 Fiche de restitution post-formation	34
Annexe 9 Fiche de restitution post-formation (suite)	35

Introduction

Dans ce manuel, vous trouverez tous les différents aspects de la gestion des Ressources Humaines (GRH). L'objectif est de faciliter cette gestion et l'uniformiser en regroupant toutes les informations et procédures nécessaires. Ce manuel a été élaboré en utilisant les outils et l'information déjà existantes ainsi que l'ajout de procédures complémentaires nécessaires au bon fonctionnement de la GRH. Cet outil est destiné à la personne en charge des ressources humaines ainsi qu'à ces gestionnaires.

Dotation, processus de recrutement

La dotation, autrement dit, le recrutement et intégration de main-d'œuvre, est un enjeu crucial au bon fonctionnement d'une organisation. En effet, le recrutement et l'assignation de la main-d'œuvre à un poste précis sont les deux enjeux majeurs des organisations. Pour s'assurer de réussir la dotation de personnel, il y a un processus bien défini qui maximise chacune des étapes.

Objectif de la dotation

- Inciter les personnes compétentes à poser leur candidature pour un poste précis;
- Accroître le bassin de compétences internes et d'habiletés en ajoutant de nouvelles ressources;
- Accroître la capacité de l'entreprise de répondre à la demande.

Le recrutement

Le recrutement du personnel à FODER se fait sans discrimination de race, de religion, de sexe, d'affiliation politique ou ethnique. Les critères prioritaires de recrutement restent l'expérience, les qualifications, la compétence, la polyvalence, la disponibilité, le bilinguisme, la capacité d'adaptation et la bonne moralité. Ce recrutement se fait sur la base des besoins en ressources humaines exprimés par un projet pour sa mise en œuvre ou par un personnel. Dans ce dernier cas une analyse de la pertinence du besoin est faite par le comité de Direction.

Le recrutement doit se faire dans le respect des dispositions du code de travail en vigueur au Cameroun et des procédures ci-décrites. Tout recrutement doit prioritairement passer par un appel à candidature si le profil recherché ne se trouve pas déjà dans l'organisation (recrutement interne). L'appel à candidature présente une description du poste (Résumé du poste, description des tâches et responsabilités, conditions de travail et lien hiérarchique, profil de qualification requis), les modalités et délais de soumission des candidatures.

Le recrutement à FODER peut se faire aussi bien en interne qu'en externe.

Pour tout recrutement par appel à candidature (recrutement interne et externe), un Comité de sélection constitué d'au moins trois personnes plus expérimentées et de qualification similaire

au profil recherché est formé. Une fois les meilleurs profils retenus des dossiers de candidature soumis, le comité de sélection procède aux entretiens des candidats sélectionnés afin de ressortir le meilleur candidat.

Un employé de FODER ayant postulé lors d'un recrutement ouvert au public (recrutement externe) et ayant été retenu aux sorties des entretiens après réception de tous les candidats présélectionnés, sera affecté au nouveau poste et son poste précédemment occupé sera soit ouvert au recrutement, soit occupé par une autre personne.

Un recrutement peut également être ouvert uniquement au personnel de FODER (recrutement interne). Dans ce cas, l'employé sera affecté au nouveau poste. Celui-ci ne devra plus avoir une période d'essai car ayant déjà eu à faire des preuves dans l'entreprise.

Un stagiaire peut après renouvellement de la première période de son stage si concluant et satisfaisant, être recruté à FODER. Il sera au préalable évalué par au moins trois personnes de l'organisation, parmi lesquelles son responsable de stage. De ce fait, il lui sera donné dans l'organisation, un statut en fonction des besoins d'un projet donné ou dans le projet qui l'a accueilli lors de son stage.

Étapes du processus de dotation

Étape 1 - Analyse du besoin de main d'œuvre

Dans cette étape représente la prise de conscience du besoin. Pour la maximiser il faut s'assurer de comprendre où est le manque et quels compétences sont nécessaires pour le combler. Suite à cette prise de conscience, la personne qui exprime le besoin de la future ressource, doit élaborer une description de poste en collaboration avec le chargé des ressources humaines.

La description de poste doit comprendre les sections suivantes: titre du poste, présentation de FODER, description des tâches et de l'environnement de travail, description des compétences, expériences obligatoires et des atouts. Pour terminer il faut détailler le processus d'application. Il y a beaucoup d'autres sections qui peuvent être ajoutées, ceci en fonction de la spécificité du poste et des attentes de FODER.

Environnement du poste, déterminer le contexte de la recherche:

- Mission, vision, valeurs
- Situation économique et localisation
- Relation hiérarchique
- Climat de travail

Description de poste, déterminer les caractéristiques du poste à pourvoir:

- Missions et tâches principales
- Position, statut

- Moyens alloués
- Critères de performance
- Environnement du poste

Profil du poste, déterminer le profil du poste:

- Formation requise
- Connaissances requises
- Expériences requises
- Compétences clés
- aptitudes
- Comportement attendu

Choix des intervenants, déterminer le comité de sélection:

- Spécialistes RH internes
- Répondants hiérarchiques associés
- Tâches spécifiques dévolues
- Délais à tenir
- Organisation
- Budget alloué

Étape 2 - Recrutement

Une fois la description complétée, procéder à la diffusion dans le site de FODER et ses différentes mailing listes. Suivant la disponibilité financière, l'appel à candidature peut également être diffusé dans les presses écrites..

Stratégie de recrutement, choix des options et des sources internes:

- Spécialistes RH internes
- Conseiller en recrutement externe (par annonce ou approche directe)
- Stratégie mixtes
- CVthèques de candidatures spontanées (site internet spécialisé en recrutement)
- Recherches/promotion interne

Étape 3 - Présélection des candidats

Tri des candidatures, effectuer le premier tri:

- Etude détaillée des dossiers
- Comparaison aux critères (Grille en annexe 1)
- Choix et convocation des candidats

Préparation des entretiens, préparer activement l'entretien de recrutement:

- Personnes rencontrées par les candidats
- Préparation des questions (Exemple de question annexe 2) - (Fiche d'entretien pour recrutement annexe 3)
- Fiche d'évaluation individuelle (Fiche en annexe 4)

Premier entretien de recrutement, déroulement des premiers entretiens:

- Date, heure, lieu, cadre, durée
- Participants et briefing (qui fait/dit quoi)
- Documents à présenter/remettre
- Visite éventuelle du poste de travail
- OK pour contact des références
- Renseignement grille d'évaluation
- Tests de sélection, mise en situation

Second entretien de recrutement, déroulement des seconds entretiens:

- Date, heure, lieu, cadre, durée
- Participants et briefing (qui fait/dit quoi)
- Style, tonalité, cohérence
- Rencontre éventuelle avec la direction
- Détermination du salaire d'entrée

Choix du candidat retenu, choisir le candidat le plus approprié:

- Analyse des grilles d'entretien et des résultats des tests
- Comparaison aux critères
- Lettre d'engagement et contrat
- Information aux candidats non retenus (externe et interne) et retour des dossiers

Étape 4 - Intégration

Cette étape sera détaillée dans la section accueil et intégration plus bas, voici un cours résumé des étapes:

Préparation de l'accueil, organiser l'accueil du candidat retenu:

- Préparation de l'accueil
- Accueil de l'employé(e)

Prise de poste et période d'essai:

- Intégration
- Suivi et évaluation

Accueil et intégration

La mise en place d'un programme d'accueil et d'intégration a un impact important sur la durée d'emploi, l'engagement de l'employé(e) au sein d'une organisation, ainsi que sur sa mobilisation et son adhésion à la mission et vision de celle-ci. Il importe donc de transmettre aux nouveaux employé(e)s un maximum de renseignements sur la culture, les valeurs, la philosophie et les attentes de l'organisation au moment de l'embauche. Plus l'accueil d'un (une) employé(e) est structuré(e) et efficace, plus ce dernier atteindra un niveau de performance satisfaisant.

Objectifs de l'accueil et de l'intégration

- Faciliter et favoriser l'intégration sociale et professionnelle de l'employé(e) dans son nouveau milieu de travail;
- Démontrer au (à la) nouvel(le) employé(e) la volonté de l'entreprise de l'aider dans son adaptation;
- Permettre à l'employé(e) d'obtenir des réponses à ses interrogations et d'avoir accès à l'information pertinente;
- Soutenir l'employé(e) afin qu'il devienne autonome le plus rapidement possible;
- Vérifier si l'employé(e) comprend bien les attentes relatives à ses tâches, rôles et responsabilités;
- S'assurer que l'employé(e) connaisse les normes et les politiques de l'entreprise;

Grille d'intégration: Annexe 5

La démarche d'intégration

1- Préparer l'accueil d'un (une) nouvel(le) employé(e)

La préparation à l'accueil consiste à organiser l'environnement de travail du (de la) nouvel(le) employé(e). Cette étape, préalable à l'accueil, est importante car l'employé(e) constate qu'il (elle) était attendu(e) et que son arrivée a été planifiée. Il(Elle) doit disposer dès son premier jour de travail de tous les documents et outils dont il (elle) aura besoin pour effectuer sa tâche

Méthode:

- Informer le personnel en place de la venue d'un (une) nouvel(le) employé(e): Faire une brève présentation de ce dernier, indiquer le poste qu'il occupera, faire appel à la collaboration de tous pour lui offrir un accueil chaleureux ;
- Organiser son environnement de travail : Il s'agit d'aménager un espace/poste de travail, de prévoir le matériel et fourniture dont il aura besoin (ordinateur, fauteuil de bureau, matériel didactique, etc.) ;
- Désigner si possible une personne qui apportera un appui au (à la) nouvel(le) employé(e) : Ce dernier sera disposé à répondre aux sollicitations/questions du (de la)

nouvel(le) employé(e) afin de l'aider à se familiariser avec son environnement de travail

2- Accueil du (de la) nouvel(le) employé(e)

Le premier contact du (de la) nouvel(le) employé(e) avec son environnement de travail physique et humain est très important, car il conditionne son rapport avec la structure.

L'employé(e) doit se sentir encadré et pris en considération. Il rencontrera d'abord son supérieur immédiat. Ce dernier lui dressera le profil de FODER. Il transmettra les renseignements sur l'historique, la vision, la missions, les domaines d'intervention, les membres du personnel et les comportements souhaités. Puis, il précisera le rôle du nouvel arrivant. Vous trouverez ci-dessous les points importants à traiter lors de cette rencontre.

Méthode:

- Accueil par le supérieur immédiat ;
- Mot de bienvenue (présenter la vision, la mission et les domaines d'intervention ;
- Présentation des valeurs privilégiées et des attentes de l'organisation (horaire, attentes personnelles et organisationnelles) ;
- Présentation du règlement intérieur, des conditions offertes et de l'organigramme ;
- Visite du milieu de travail avec le supérieur immédiat ;
- Désignation de l'espace de travail et des outils disponibles ;
- Présentation du personnel et de l'équipe de travail.

3- Intégration du (de la) nouvel(le) employé(e)

L'intégration est la phase d'appropriation des nouvelles fonctions par l'employé(e). Au cours de cette phase, l'employé(e) acquiert les connaissances, les habiletés, les aptitudes et les valeurs requises pour s'adapter à son nouveau milieu de travail. C'est le supérieur immédiat ou toute autre personne désignée par le Coordonnateur qui accompagne l'employé(e) au cours de cette étape. Le (La) nouvel(le) employé(e) peut ainsi s'intégrer dans l'équipe et connaître ce qui est attendu de lui. L'intégration peut être enrichie par une formation directement liée aux tâches à effectuer.

Méthode:

- Prise de contact avec le supérieur immédiat ;
- Présentation des attentes mutuelles ;
- Présentation des rôles, des responsabilités et des tâches liées à l'emploi ;
- Explication, observation et présentation des méthodes de travail.

4- Suivi et évaluation

Cette dernière étape consiste à s'assurer que l'employé(e) est satisfait de son accueil et de son intégration. À la suite de la période d'intégration dans les nouvelles fonctions, une rencontre de mise au point doit être prévue avec le Chargé de programme ou le Coordonnateur afin de d'évaluer le niveau d'intégration.

Il est intéressant à cette étape de questionner l'employé(e) sur sa satisfaction face à son intégration, sur son bien-être au travail et sur ses perceptions actuelles.

Méthode:

- Évaluation par le supérieur immédiat
- Évaluation de la satisfaction de l'employé(e)
- Rétroaction sur l'intégration par le parrain (points forts, points à améliorer chez l'employé(e))
- Identification des besoins de formation liés à l'emploi (voir Évaluation de rendement, phase 1).

Manuel de l'employé(e)

Le manuel de l'employé(e) est document qui inclue les politiques, articles et procédures de l'organisation. Il contient des documents d'informations à remplir et à remettre à l'employeur tel que la fiche de renseignement personnel et la confirmation de réception. Cet outil permet, en premier lieu, au (à la) nouvel(le) employé(e) de prendre connaissances de l'organisation qu'il (elle) a rejoint, en deuxième lieu, il est une référence pour les employé(e)s déjà à l'emploi. Il inclut les procédures disciplinaires, lois de travail, document pour demande d'absence et plus. C'est un moyen de regrouper toute l'information et fiches que l'employé(e) aura besoin tout au long de l'emploi.

Objectif du manuel de l'employé(e)

- Communiquer les attentes et les orientations de l'organisation;
- Partager de l'information à tous les employés;
- Apporter une précision des règles de fonctionnement de l'organisation;
- Améliorer l'engagement et le sentiment d'appartenance des employés.

Politique de rémunération

La politique de rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance ainsi qu'assurer une équité interne pour les employé(e)s actuels et futurs. Il est important que cette échelle soit équilibrée entre la satisfaction des demandes des employé(e)s et la capacité de payer de l'organisation. Aussi, cette échelle salariale a été mise en place dans le but de connaître les facteurs liés à la détermination des augmentations.

Objectifs de la politique de rémunération

- Apporter de la reconnaissance aux employé(e)s en leur versant un salaire juste;
- Le respect de l'équité interne;
- Meilleur contrôle des coûts liés à la masse salariale.

Cette politique est basée sur les salaires moyens en 2019. Elle peut être changée dans le futur et elle sert seulement de référence dans le but d'atteindre une équité interne.

Politique de rémunération: Annexe 6

Évaluation de rendement

L'évaluation de rendement du personnel est une tâche essentielle des Ressources Humaines puisqu'elle vise à maximiser son développement. Cette évaluation permet à l'organisation d'observer l'évolution de l'employé(e) en action dans son environnement, sa culture et sa compréhension des tâches.

Plus qu'une rencontre annuelle, cette évaluation permet de mobiliser les ressources humaines vers une performance optimale. Les deux parties, gestionnaires et employé(e)s, doivent s'entendre au préalable sur les objectifs à atteindre ainsi que sur les critères d'appréciation.

Pour maximiser les résultats de l'évaluation, il est important que l'employeur et l'employé(e) remplissent l'évaluation. L'employé(e) le fait comme une auto-évaluation préalable à la rencontre entre les deux partis. Finalement, la rencontre d'évaluation permet de faire le point sur la performance de l'employé(e) et son bien-être au sein de l'organisation.

Objectif de l'évaluation de rendement

- Le gestionnaire reconnaît l'apport de l'employé(e) au sein de l'organisation et permet de mettre au clair les attentes par l'organisation pour la prochaine période;
- L'employé(e) prend conscience de ses points forts et ceux à améliorer, afin de lui permettre de comprendre les attentes de l'employeur pour cette prochaine période;
- Influence grandement la rémunération, la formation et le développement de carrière des employé(e)s.

Grille d'évaluation de rendement et plan de carrière: Annexe 7

Plan de carrière

Un plan de travail bien défini offre une structure précise sur les possibilités internes. Il s'agit aussi d'une excellente méthode de rétention du personnel ainsi qu'une opportunité de dépassement et d'accomplissement. Il est important que ce plan soit bien structuré et qu'il dispose de règles précises sur l'atteinte des différents paliers et les disponibilités de ces derniers. Autrement dit, la personne pourra être considérée pour un certain poste que lorsque cette position sera à pourvoir et que la personne aura les compétences requises. De plus, pour que ce soit efficace il faut respecter les règles établies. Autrement dit, si la personne a les compétences et que le poste est disponible, alors il faut la considérer.

Le plan de carrière doit être discuté lors de la rencontre de l'évaluation du rendement. L'employé(e) informe son gestionnaire de ces aspirations et le gestionnaire discute des compétences nécessaires pour le rôle. Lorsque cette position est disponible, alors le gestionnaire peut considérer l'employé(e) intéressé(e).

Objectifs du plan de carrière

- Offrir une possibilité d'avancement et un sentiment d'accomplissement au personnel
- Ouvrir des opportunités et permettre au personnel de se dépasser pour atteindre de nouveaux objectifs
- Améliorer l'engagement et le sentiment d'appartenance des employés.
- Avoir un plan clair sur les possibilités et opportunités internes

Grille d'évaluation de rendement et plan de carrière: Annexe 7

Formation

La formation est un investissement. Que ce soit une formation en lien avec les compétences de l'employé(e) ou simplement une formation générale au niveau de la gestion du temps, du stress et autre, elle permet aux organisations d'augmenter les compétences et la productivité de leur employé(e)s ainsi qu'à la qualité de leurs produits et services.

Chaque employé(e) est responsable de son propre développement personnel. L'entreprise s'efforce toutefois d'offrir la possibilité de progresser à celles et ceux ayant la détermination et le potentiel nécessaire au développement de leurs compétences.

Pour participer à une formation l'employé(e) doit premièrement remplir une demande d'assistance à une formation et la faire approuver par son supérieur. Après la formation il doit compléter une fiche de restitution post-formation pour que FODER puisse capitaliser l'information acquise lors de cette formation.

Fiche de demande d'assistance à une formation: Annexe 8

Fiche de restitution post-formation: Annexe 9

Objectifs de la formation

- Augmenter l'efficacité de l'organisation (performance, qualité, gestion, santé et sécurité, etc.);
- L'accroître les connaissances et des aptitudes des employé(e)s à différents niveaux;
- Augmentation de la valorisation du personnel et de leur potentiel d'adaptation au travail.

La gestion de personnel

La gestion du personnel est simplement l'outil de coordination des contrats et des congés accordés par l'organisation. Actuellement l'outil de gestion utilisé est une fiche Excel qui détail les débuts et fins de contrat des employé(e)s ainsi que les congés accordés et restants. En les regroupant ensemble sous forme de tableau c'est beaucoup plus facile de gérer les contrats et les renouvellements ainsi que le compte des congés.

Objectif de la gestion de personnel

- Faciliter la gestion de contrat et de congés;
- Regrouper les informations en un outil simple et efficace.

Outil de communication et feedback

Les premiers outils de communication sont le manuel de l'employé(e) ainsi que les rencontres pour l'évaluation de rendement du personnel. En plus de ces outils, il est important d'avoir un outil de feedback pour permettre de connaître l'opinion des employé(e)s et favoriser l'implication de ces derniers. Cette méthode aide aussi à augmenter le sentiment de bien-être et d'appartenance de l'employé(e)s vis-à-vis l'organisation.

Actuellement, l'outil utilisé est SurveyMonkey. Cet outil permet de créer des sondages anonymes et de recueillir les opinions du personnel.

Objectif de l'outil de communication et feedback

- Partager les renseignements importants de l'organisation avec le personnel;
- Recueillir les opinions et proposition du personnel;
- Améliorer le sentiment de bien-être et d'appartenance de l'employé(e)s.

Il est conseillé de faire le sondage au moins 2 fois par année et de partager les résultats avec le l'équipe lors des réunions de personnel. L'utilisation du sondage en ligne est très simple. Il s'agit de créer un compte et de suivre les étapes de création. Par la suite, le chargé des RH peut créer

un sondage de zéro ou bien utiliser un sondage déjà créé (Modèle sur l'engagement des employé(e)s) et inviter les différents employé(e)s à le compléter. Par la suite le chargé de RH va recevoir les résultats et peut le partager avec l'équipe et voir comment apporter des modifications suite aux résultats pour améliorer la satisfaction du personnel.

Gestion des plaintes

Il est important d'être à l'écoute des employé(e)s lorsque des situations conflictuelles surviennent. Le chargé de Ressources Humaines est la personne ressource pour gérer ces situations.

Objectif de la gestion des plaintes

- Offrir un support pour les employé(e)s qui vivent des situations conflictuelles
- Améliorer le sentiment de support et d'écoute au sein de l'organisation

Le rôle du chargé des RH est d'accompagner, d'assister et de soutenir la personne qui se dit victime de cette situation. Si la personne qui se dit victime y consent, une personne ressource qualifiée peut agir à titre de médiatrice dans la situation.

La personne-ressource rencontre individuellement les parties en cause et leur propose une médiation. Cette dernière peut être offerte en tout temps durant le processus dans le but d'en arriver à un règlement à l'amiable. Si cette étape du processus échoue, alors la situation devra être adressée au Coordonnateur.

Le Coordonnateur doit évaluer la situation et il pourra rendre la décision sur ce qui est la meilleure solution pour les deux parties.

Si la personne n'est pas confortable à dévoiler son identité pour quelques raisons que ce soit, une boîte anonyme est mise à la disposition de tous, dans le bureau, pour recueillir toutes plaintes. C'est aussi le chargé des RH qui va être responsable de vérifier quotidiennement la boîte et de gérer les potentiels plaintes.

Conclusion

Pour conclure, il est important de respecter ces procédures pour s'assurer que tous les employé(e)s soient traités de la même façon. Ce manuel pourra être modifié après 2 ans d'application. La modification est laissée à la discrétion du chargé de RH et ces gestionnaires.

Annexes



Annexe 1 Grille de comparaison aux critères

Annexe 2 Exemple de questions

Questions Typiques de ressources humaines

Ces questions vous donneront une bonne idée sur les compétences générale et vous aideront à mettre toutes les chances de votre côté pour engager la bonne personne.

- Pourquoi aimeriez-vous travailler pour notre entreprise?

C'est la question parfaite pour savoir si le candidat se cherche une job –n'importe laquelle – ou s'il souhaite travailler spécifiquement pour vous. Vous découvrirez ainsi s'il connaît bien votre compagnie et ce qu'il aime de vos façons de faire et des produits/services que vous offrez à la clientèle.

- Pourquoi seriez-vous parfait pour ce poste?

Non seulement cette question vous permettra d'en apprendre un peu plus sur le parcours professionnel du candidat, mais vous découvrirez aussi comment il se démarque des autres et quelles sont les qualités qui font de lui la personne parfaite pour accomplir les tâches requises. S'il a de la difficulté à répondre à la question, c'est probablement parce qu'il n'est pas la bonne personne pour occuper ce poste.

- Pourquoi voulez-vous changer de travail?

Vous aurez plus facilement confiance en un (une) employé(e) qui prend le temps de vous expliquer ce que son ancien emploi lui a appris et qui est à la recherche de nouveaux défis qu'en quelqu'un qui passe son temps à se plaindre de son ancien patron. Voilà toute la pertinence de cette question.

- Quels objectifs professionnels aimeriez-vous atteindre d'ici 5 à 10 ans?

Les coûts de roulement et de formation du personnel sont assez élevés. Vous voudrez donc savoir si le candidat se voit évoluer, au fil des ans, au sein de votre entreprise ou s'il prévoit plutôt s'en servir comme tremplin pour accomplir d'autres objectifs professionnels.

- Si vous pouviez recommencer votre carrière à zéro, que feriez-vous?

Un (Une) employé(e) passionné(e) donnera toujours son 110%. Alors, si le candidat répond que son métier actuel ne lui plaît pas plus qu'il faut et qu'il ferait complètement autre chose si la vie le lui permettait, ce n'est malheureusement pas l'employé(e) qu'il vous faut.

- Qu'est-ce qui vous motive à vous lever pour aller travailler le matin?

Si le candidat semble uniquement intéressé par l'argent, il partira probablement aussitôt qu'un de vos compétiteurs lui en offrira plus. Il est préférable d'embaucher quelqu'un qui est heureux d'aller travailler, chaque jour, car son travail est enrichissant et lui permet de s'épanouir.

- Quelles sont vos faiblesses et comment prévoyez-vous travailler là-dessus?

Les employeurs demandent souvent aux candidats qu'ils reçoivent en entrevue quels sont leurs défauts et qualités. Il est intéressant de pousser un peu plus afin de savoir de quelle façon la personne s'y prend pour s'améliorer. Si elle tente de changer de sujet ou ne semble pas à l'aise à l'idée de travailler sur sa personnalité, vous devriez peut-être passer au prochain candidat.

- Comment réagissez-vous face aux critiques?

Si le candidat est sur la défensive à la seconde où vous posez cette question, ce n'est pas bon signe. Vous voulez embaucher quelqu'un en mesure de s'ajuster en fonction de vos besoins, pas une personne qui va faire à sa tête, même si son travail ne vous convient pas.

- Décrivez-moi votre patron idéal.

Vous êtes le genre de patron qui n'aime pas passer son temps à faire des compliments? Vous êtes plutôt rigide et croyez que le boulot n'est pas un endroit où se faire des amis? Un candidat qui a constamment besoin de reconnaissance et qui veut devenir bon ami avec ses collègues n'est peut-être pas le type de personne que vous souhaitez embaucher.

- De quelles réalisations êtes-vous le plus fier?

Cette question vous donnera une bonne idée sur les compétences de votre futur employé(e). Vous en apprendrez plus sur sa vision du succès. Vous êtes à la recherche de quelqu'un toujours prêt à en faire plus, qui aime apprendre chaque jour et qui ne dit jamais non à un nouveau défi? C'est l'occasion de savoir si la personne devant vous est ce type d'employé(e)!

Questions de mise en situations

Ces questions vous donneront une meilleure idée de la façon dont se comporte le candidat au travail. Vous pourrez donc mieux évaluer sa compatibilité avec le poste à pourvoir et avec votre culture d'entreprise. Mener une entrevue n'est pas toujours facile, mais les questions comportementales vous aident à cibler les qualités associées au poste et à choisir le candidat qui incarne le mieux le profil recherché.

- Décrivez une situation stressante que vous avez vécue. Comment l'avez-vous gérée?

Questions Typiques mise en situation

Cette question vous permet d'évaluer comment le candidat compose avec la pression. Un nouveau milieu de travail s'accompagne souvent de nouveaux défis et facteurs de stress, alors vous voulez choisir quelqu'un qui demeurera productif malgré tout.

- Décrivez une situation où vous en avez fait plus que nécessaire pour vous assurer d'accomplir le travail.

Cette question vous permet d'évaluer l'éthique de travail. La réponse du candidat en dit long sur son approche des tâches qui lui sont confiées et sa volonté d'en assumer la responsabilité.

- Parlez-moi d'une situation où vous avez fait preuve de leadership en prenant l'initiative.

En embauchant des employé(e)s dotés de fortes compétences en leadership, vous pouvez augmenter la productivité de votre entreprise. Cette question vous permet de repérer ce genre de personne.

- Nommez-moi trois tactiques auxquelles vous avez eu recours pour gérer des conflits au travail.

Cette question pousse le candidat à vous parler de la manière dont il désamorce les situations tendues. Certes, les conflits sont inévitables quand vous passez beaucoup de temps avec des collègues de travail. Raison de plus pour choisir un candidat qui sait les résoudre de manière productive.

- Parlez-moi d'une situation où vous avez dû rendre une décision sur-le-champ, et décrivez-la.

Quand vous confiez à quelqu'un certaines tâches quotidiennes, cette personne doit être en mesure de prendre rapidement des décisions qui servent les intérêts de l'entreprise. Cette question peut vous aider à mesurer si le candidat peut y arriver.

Annexe 3 Fiche d'entretien pour recrutement

Fiche d'entretien pour recrutement

Poste :

Nom du candidat :

Genre : M ☐ F ☐

Test oral

Motivation et compréhension du poste	Cotations	Scores	Observations
SOUS-TOTAL 1			
<i>Techniques Logistiques</i>			
SOUS-TOTAL 2			

I. Divers (personnalité, motivation, disponibilité, etc.)	Cotations	Scores	Observations
SOUS-TOTAL 4			

Fait à _____, le _____

Annexe 4 Fiche d'évaluation individuelle

Annexe 5 Grille d'intégration

• Identification de l'employé(e)					
Nom & prénom de l'employé(e) :		Date d'entrée en fonction :			
Titre de l'employé(e) :		Secteur :			
Supérieur immédiat :			Période couverte :		
Fiche remplie par :					
FORCES DE L'EMPLOYÉ(E)		ASPECTS À AMÉLIORER			
ATTEINTE DES OBJECTIFS DE L'INTÉGRATION					
CRITÈRES SOMMAIRES D'ÉVALUATION					
	1	2	3	4	Commentaires
Atteinte des résultats					
Qualité et quantité de travail					
Sens de l'organisation					
Capacité d'adaptation					
Engagement/travail d'équipe					

Autonomie et initiative					
NOTES COMPLÉMENTAIRES					

Grille d'intégration du nouvel employé

Légende (cochez la colonne appropriée)

Colonne 1=pas satisfaisant

Colonne 2=à améliorer

Colonne 3=satisfaisant

Colonne 4=très satisfaisant

* Remettre cette fiche dans le dossier de l'employé.

		Responsable	Outils/moyens	Fait (v)	Commentaire
	ACCUEIL				
Jour1	Organiser l'espace de travail	SAF			
	Prévoir le matériel de travail	SAF			
	Présenter le nouvel employé aux autres collègues	Supérieur immédiat			
	Faire visiter les bureaux : les différents départements de service, la salle d'eau, etc...	SAF			
	Installer le nouvel employé sur son espace de travail et mettre le matériel nécessaire à sa disposition (Lap top, blocs notes, stylo, etc...)	SAF			

		Responsable	Outils/moyens	Fait (v)	Commentaire
	Mettre à sa disposition des documents pour lecture : Règlement intérieur,	SAF			
Jour2 -3	INTEGRATION				
	Présenter l'organisation : sa mission, sa vision et ses objectifs	Supérieur Immédiat/RH			
	Présenter les points clés des politiques (intégrité, éthique, ect...)	Coordonnateur			
	Présenter les normes administratives (Heures de début et de fin de travail, pauses, planification des congés, etc...)	SAF			
	Présenter les points clés des procédures adm et financières (Justification des dépenses, décaissement, etc,,,))	SAF			
	Mettre à sa disposition les documents nécessaires à sa bonne compréhension des points précédents	SAF			
Jour 4-5	INTRODUCTION GENERALE AU POSTE				
	Présenter le/les projet (s) pour lequel le nouvel employé est recruté	Supérieur hiérarchique			
	Présenter les autres projets encours	Supérieur hiérarchique			
	Expliquer l'ensemble des tâches du poste	Supérieur hiérarchique			

		Responsable	Outils/moyens	Fait (v)	Commentaire
	Expliquer les méthodes de travail	Supérieur hiérarchique			
	Expliquer les procédures de l'organisation				
	SUIVI ET ÉVALUATION				
Jour 30	Evaluer le niveau d'intégration de l'employé	RH/SAF			
	Echanger avec l'employé, ressortir les points satisfaisants et les points à améliorer	RH/SAF			
	et du superviseur				
	Vérifier son intérêt pour l'emploi				
	Évaluer sa capacité d'apprentissage				

Annexe 6 Politique de rémunération

Politique de rémunération FODER (Euro/mois)							
Départements	Postes	Salaire référence brut en € (SR) 0 à 2 ans	Salaire référence brut en Fcfa (SR) 0 à 2 ans	3 à 4 ans	5 à 6 ans	7 à 8 ans	9 à 10 ans
Coordination	Coordonnateur	1 500 -1 800	983 935-1 180 722	SR + 10%	SR + 15%	SR + 25%	SR + 35%
	Chargé de programme	1 200 - 1 450	7871 48-951 137	SR + 10%	SR + 15%	SR + 25%	SR + 35%
	Chargé de communication	700 - 1 000	459 170-655 957	SR + 10%	SR + 15%	SR + 25%	SR + 35%
	Responsable administrative et financier	1 100 - 1 350	7215 53-885 542	SR + 10%	SR + 15%	SR + 25%	SR + 35%
Personnel technique	Chef de projet	900 - 1 100	590 361-721 553	SR + 10%	SR + 15%	SR + 25%	SR + 35%
	Assistant de projet (niveau technique)	600 - 870	393 574-570 683	SR + 10%	SR + 15%	SR + 25%	SR + 35%
	Facilitateur animation	400 - 500	262 383-327 979	SR + 10%	SR + 15%	SR + 25%	SR + 35%
Personnel d'appui	Comptable	500 - 800	327 979-524 766	SR + 10%	SR + 15%	SR + 25%	SR + 35%
	Chargé de RH	470 - 650	308 300-426 372	SR + 10%	SR + 15%	SR + 25%	SR + 35%
	Caissière logisticienne	200 - 350	131 194-229 585	SR + 10%	SR + 15%	SR + 25%	SR + 35%
	Stagiaire	Indemnité de transport	50 000-65 000				

Annexe 7 Grille d'évaluation de rendement et plan de carrière

Évaluation de rendement

Nom de l'employé(e) : _____

Titre d'emploi : _____

Période couverte par l'évaluation : du _____ au _____

Date de l'évaluation : _____

Critère d'évaluation

Évaluation :

1 – Ne rencontre pas les attentes

2 – Nécessite une amélioration

3 – Rencontre les attentes

Critères	Évaluation				Commentaires
	1	2	3	4	
Qualité					
Respecte les procédures et les méthodes de travail					
Rencontre les exigences et spécifications du produit.					
Productivité					
Répond aux exigences relatives à la quantité de travail à effectuer.					
Maintient un rendement constant et utilise son temps efficacement.					

4 – Dépasse les attentes

Critères	Évaluation				Commentaires
	1	2	3	4	
Connaissance du travail					
Possède les connaissances techniques nécessaires pour effectuer son travail.					
Effectue correctement les activités reliées à son travail.					
Respect des normes					
Travaille de manière sécuritaire et applique les normes de sécurité.					
Veille au bon fonctionnement et à l'entretien de son équipement.					
Attitudes et comportements au travail					
Traite ses collègues et son supérieur avec respect.					
Maintient des relations harmonieuses et collabore avec ses collègues.					
Fait face aux imprévus et aux urgences en gardant son calme.					
Fait preuve de souplesse face aux changements qui lui sont apportés.					

Critères	Évaluation				Commentaires
	1	2	3	4	
Attitudes et comportements au travail					
Respecte les politiques et les règlements de l'entreprise.					
Respecte ses horaires de travail.					
Fait preuve de ponctualité et d'assiduité.					

Révision des objectifs

Évaluation des résultats :

- 1 – Objectif partiellement atteint
- 2 – Objectif atteint
- 3 – Objectif dépassé

Objectifs poursuivis	Principales réalisations	Évaluation des résultats

Évaluation globale

Forces de l'employé(e)

Points à améliorer

Commentaires

Plan de carrière

Lors de la rencontre pour l'évaluation de rendement, l'employé(e) informe son gestionnaire de ces aspirations et le gestionnaire l'informe à son tour des compétences nécessaires pour le rôle. Lorsque cette position est disponible, alors le gestionnaire peut considérer l'employé(e) intéressé d'il a les compétences demandées.

Carrière future recherché par l'employé(e): _____

Compétences nécessaires pour le rôle: _____

Signature employé(e)

Signature employeur

Annexe 8 Fiche de demande d'assistance à une formation

Nom _____

Prénom _____

Sujet de la formation _____

Date de la formation _____

Atteinte des bénéfices ou objectifs principaux (Oui ou non, commentaires):

1 _____

2 _____

3 _____

Leçons apprises: _____

Perspective pour FODER à court-moyen-long terme:

Annexe 9 Fiche de restitution post-formation

Nom _____

Prénom _____

Sujet de la formation _____

Date de la formation _____

Atteinte des bénéfices ou objectifs principaux (Oui ou non, commentaires):

1 _____

2 _____

3 _____

Leçons apprises: _____

Perspective pour FODER à court-moyen-long terme:

Annexe 9 Fiche de restitution post-formation (suite)

Nom et contacts pertinents rencontrés lors de la formation:

Nom	Email	Numéro