

## Introduction

Cette édition de *Short Cuts* donne des directives sur l'identification et le recrutement d'un bon personnel en S&E. Le recrutement est un processus d'une importance stratégique ; il exige une bonne planification et un investissement important en temps. Le module de recrutement du personnel de Suivi et d'Evaluation fournit des exemples qui peuvent être adaptés à différents contextes à différents contextes. Le but du module est de développer la qualité du Suivi-Evaluation d'une organisation en l'aidant à identifier les candidats les plus qualifiés pour satisfaire ses besoins de Suivi-Evaluation. Le module suit sept étapes. Il faut suivre les pour appuyer le processus de recrutement du personnel de Suivi et d'Evaluation.

Il faut également noter qu'il est important de suivre le code du travail qui s'applique tout au cours du processus de recrutement.

### Etape 1 Identifier les besoins de Suivi Evaluation

#### Un processus participatif

La revue des besoins de Suivi et Evaluation devra être un processus participatif qui inclut le personnel de Suivi Evaluation et les représentants des différents secteurs. Toutes les personnes ressources disponibles, y compris les conseillers techniques en Suivi Evaluation et le personnel technique en Suivi et Evaluation basé au siège devront participer à cette étape initiale et à tous les autres étapes du processus de recrutement. Cette revue des besoins est aussi utilisée pour déterminer la capacité de Suivi-Evaluation de l'organisation et identifier les activités que l'équipe de S&E aimerait accomplir avec une capacité développée.

### 7 étapes pour recruter du personnel

**Etape 1**  
Identifier les besoins de Suivi et d'Evaluation

**Etape 2**  
Créer une description d'emploi

**Etape 3**  
Créer un comité d'engagement et exposer les grandes lignes du processus d'engagement

**Etape 4**  
Faire une annonce pour les postes vacants

**Etape 5**  
Réviser, trier et mettre sur la liste les candidats sélectionnés

**Etape 6**  
Interviewer les candidats

**Etape 7**  
Engager et orienter le nouveau personnel

### Le recrutement du personnel de S&E implique :

- Collecte des descriptions d'emploi en S&E
- Utiliser les listes de diffusion pour poster l'offre dans les sites d'emploi
- Développer des questions pour la présélection des candidats
- Développer des questions pour l'interview
- Préparer des points de discussion en S&E et des tests pour les candidats
- Développer une matrice pour les candidats sélectionnés

## Les types de postes dans une équipe de S&E

En général, il y a quatre types de postes en S&E:

- **Niveau 4** c'est un poste régional de cadre supérieur au sein du bureau régional ou faisant partie de l'équipe du siège. Le personnel du niveau 4 a une expérience technique de 5 à 10 ans et est responsable de la formation en S&E, la conception des études, l'analyse des données, la dissémination des résultats et des leçons apprises. Le personnel du niveau 4 est aussi responsable de l'ensemble des activités de renforcement des capacités en S&E.
- **Niveau 3** est un poste de cadre supérieur au niveau national. Il est chargé de fournir la majorité des compétences techniques dans le pays. Le personnel du niveau 3 a une expérience de 3 à 5 ans et travaille à renforcer la capacité du personnel de niveau 1 et 2.
- **Niveau 2** c'est un poste de niveau moyen dans un pays. Il participe dans la conception et la mise en œuvre des systèmes et des activités de S&E, à ce niveau il faut avoir une expérience de 1 à 2 ans pour le S&E, et gérer le personnel du niveau 1.
- **Niveau 1** c'est un poste d'entrée en fonction. Il faut avoir une expérience relative de 1 à 2 ans, être responsable de la collecte des données de terrain et compléter les rapports d'activité.

## Financement du personnel de S&E

Avant d'entamer le processus de recrutement, il faut déterminer s'il y a un financement adéquat pour le poste de S&E. Il faut contacter le Département des Ressources Humaines pour déterminer le financement disponible et la catégorie de salaire proposée pour le nouveau poste de S&E. S'il n'y a pas de financement adéquat ou si les besoins de S&E peuvent être satisfaits par le personnel régional ou par un consultant, il faut alors suivre les mesures en place pour obtenir ce genre de soutien.

### Etape 2 Créer une Description de tâches

Une description de tâches détermine les responsabilités et l'expérience exigée afin de permettre aux potentiels candidats faisant partie du staff de savoir si leurs capacités correspondent aux exigences du poste.

Une bonne description des tâches comprend les informations suivantes :

- **Une vue d'ensemble de l'organisation** comprenant son histoire, le mandat et les principes.
- **Les principaux domaines d'intervention** y compris les secteurs techniques spécifiques

### Les compétences techniques de S&E

- Plan de développement S&E
- Conception d'un outil
- Méthodes participatives de recherche en milieu rurale
- Techniques d'échantillonnage
- Analyse des données qualitatives et quantitatives

- **L 'objet du poste** comme par exemple le renforcement de la capacité en S&E à travers l'unité S&E nouvellement établi ou fournir un soutien technique pour les activités de S&E en cours.
- **Les principales responsabilités** et le temps nécessaire pour chaque tâche
- **Les responsabilités primaires** et le temps estimé pour chaque tâche
- **Les tâches clé** y compris les activités et les parties prenantes, les régions et les programmes impliqués
- **Les relations de travail clé** au sein de l'organisation et avec d'autres parties prenantes et les partenaires
- **Qualifications**, à la fois exigées et préférées, y compris les compétences techniques, l'expérience, la (les) langue(s), le niveau d'éducation, et d'autres qualifications relatives au poste
- **Description de l'environnement de travail**, y compris les responsabilités de gestion et le temps de voyage exigé

**Etape 3****Créer un comité de recrutement et écrire les grandes lignes du processus de recrutement****Le comité de recrutement**

Le comité de recrutement devra comprendre 3 à 4 membres, chacun contribuant dans le groupe à hauteur de ses compétences et de son expérience. Le Président du comité fournira un niveau de connaissance additionnel à l'ensemble de la coordination et devra être capable de prendre des décisions dans le cas où des désaccords émergeraient parmi les membres. Les tâches spécifiques seront déléguées aux membres du comité, comme entre autres la publication des postes vacants. Le comité établira un délai raisonnable pour compléter le processus de recrutement ; la limite de temps devra prendre en compte l'urgence des besoins de l'organisation en S&E et les exigences du travail des membres du comité. Il faut suivre un emploi du temps raisonnable pour aider à garder un sens de travail bien fait à travers le processus de recrutement.

**S&E et les listes de diffusion:**

- Association américaine d'évaluation: [www.eval.org](http://www.eval.org)
- Le Centre d'Evaluation à l'université Western Michigan: [www.wmich.edu](http://www.wmich.edu)
- Le Réseau d'évaluation de l'Amérique Latine et les caraïbes: [www.lacea.org](http://www.lacea.org)
- Le site web Relief : [www.reliefweb.int/vacancies](http://www.reliefweb.int/vacancies)
- Société d'Evaluation du Royaume Uni: [www.evaluation.org.uk](http://www.evaluation.org.uk)
- DevNetJobs: [www.devnetjobs.org](http://www.devnetjobs.org)
- Interaction: [www.interaction.org](http://www.interaction.org)

**Etape 4****Publier le poste vacant**

D'abord, il faut déterminer les espaces où l'organisation devra publier le poste vacant. Les postes peuvent être annoncés à l'interne ou , à l'externe, au niveau national ou international. Il y a des avantages et des inconvénients associés à chacune de ces approches. Les annonces internes limitent la recherche aux candidats qui connaissent bien l'organisation et qui ont des connaissances démontrées de l'environnement organisationnel ; ils excluent les candidats qui, potentiellement, peuvent être mieux qualifiés pour le poste, mais qui ne sont pas membres du personnel. Les

annonces à l'externe augmentent l'horizon de l'annonce, néanmoins, il se pourrait qu'il soit plus difficile d'avoir un niveau similaire de connaissance et une compréhension profonde des opérations de l'organisation à partir des candidats externes.

Les annonces à l'international augmentent aussi l'horizon de l'annonce, mais introduisent plus de complications de coûts dans le processus de recrutement, y compris les frais de déplacement et de réinstallation. Il faut décider en avance si l'organisation acceptera ou pas, de faire voyager des candidats par avion.

Il faut contacter le Département des Ressources humaines et suivre son protocole pour publier le poste à l'interne. S'il s'agit de publier le poste à l'externe, le Département des Ressources Humaines peut avoir une liste potentielle d'endroits et de sites d'emploi.

En général, les postes de niveau 4 devraient être publiés à l'international et à l'externe, en plus de la publication à l'interne et au niveau national. Les postes de niveau 1, 2 et 3 sont souvent limités aux annonces nationales, à l'interne ou à l'externe.

Il faut faire une description sommaire des tâches qui peut facilement être placée dans les revues et les journaux. Généralement, les sites Internet peuvent aussi poster des offres d'emplois complets. La description sommaire doit préciser le niveau minimum d'éducation et l'expérience exigés ainsi que les connaissances techniques clé, les responsabilités de l'emploi, les connaissances en informatique, et la maîtrise de langue si nécessaire. Il faut y ajouter les exigences pour faire acte de candidature et la date limite pour postuler. Si le temps le permet, il faut donner assez de temps aux candidats, au moins un mois, pour envoyer leurs demandes d'emploi après que le poste eut été publié.

**Les demandes d'emploi devront comprendre:** une lettre de candidature, un CV et les références. Pour les postes de niveau 2, 3 et 4, un exemple de document écrit devrait être inclus dans la demande.

## Etape 5 **Revue, tri et liste des candidats**

- **Si vous n'arrivez pas à trouver un candidat idéal pour le poste**, il faut reporter le processus de recrutement et publier de nouveau le poste à une date ultérieure. Utilisez le personnel de S&E de votre organisation soit au niveau régional soit au niveau du siège, et les consultants techniques jusqu'à ce que le meilleur candidat soit identifié.
- **Garder une bonne communication** avec les candidats sélectionnés et les informer pour tout retard dans le processus de recrutement.

### **Revue : vérifier le critère standard**

Un membre du comité de recrutement passera en revue toutes les demandes d'emploi conformément aux critères standards utilisés pour évaluer le niveau de qualification des candidats. Ces critères comprendront le nombre d'années d'expérience professionnelle exigé, le niveau d'étude, et les connaissances techniques qui correspondent à l'emploi.

### **Classer les demandes d'emploi par groupes**

A partir de cette première revue, le comité devra classer les demandes dans trois groupes : **groupe 1** : les candidats qui ne sont pas qualifiés pour le poste vacant ; **groupe 2** : les candidats qui satisfont à certains critères mais pas à l'intégralité des exigences minimales ; **groupe 3** : les candidats qui satisfont aux exigences ou sont au-delà des critères exigés.

Envoyez une lettre de remerciement aux candidats du groupe numéro 1 pour leur intérêt manifesté envers l'organisation en leur faisant savoir que leurs demandes n'ont pas été sélectionnées. Les demandes des candidats du groupe numéro 2 seront gardées dans les dossiers juste au cas où le candidat souhaité ne serait pas sélectionné à partir du groupe 3. Envoyez une lettre pour accuser réception aux candidats du groupe 2, mais il faudra attendre que le poste soit occupé avant de les remercier pour leur intérêt manifesté en leur faisant savoir que leurs demandes n'ont pas été sélectionnées. Les candidats du groupe 2 pourraient être intéressés dans l'avenir, quand il y aura recrutement pour d'autres postes de S&E.

Les membres du comité devront passer en revue toute les demandes d'emploi des candidats du groupe 3, y compris leurs exemples de publication, et sortir une liste de trois ou quatre candidats. Créer une matrice d'évaluation pour les membres du comité pour noter chaque demande selon les critères spécifiques.

## Présélection

Informez les candidats présélectionnés en leur donnant un premier appel téléphonique. Il faut s'assurer que leurs aspirations en termes de salaire correspondent avec le budget et s'ils sont toujours intéressés par le poste compte tenu du lieu d'affectation, surtout quand il s'agit d'un emploi difficile avec des temps de voyage exigés. Il faut avoir la confirmation que les candidats seront disponibles pour commencer leur emploi à temps. Dresser le programme pour les interviews des candidats présélectionnés et toujours intéressés par le poste.

## Etape 6 Interviewer les candidats

**Dans le reste des étapes,** le module de recrutement se focalise essentiellement sur le personnel de niveau 2,3 et 4, étant donné que le processus de recrutement pour ces postes est techniquement rigoureux et le S&E est plus spécifique que pour le niveau 1. Le recrutement pour le poste de niveau 1 devra rigoureusement suivre les procédures standards de votre organisation pour le recrutement du personnel d'appui.

- **Etant donné que les candidats pourraient avoir une vision** limitée sur tout projet local discuté, les questions évoquées par les candidats dans ces discussions sont tous aussi, ou plus, importantes que les réponses qu'ils donnent..
- Notez les questions d'interview qui ont bien marché et celles qui étaient moins utiles. Partagez ces informations avec le bureau régional pour contribuer à l'amélioration des pratiques de recrutement..

## Préparez les questions pour l'interview

Invitez le comité d'engagement à sélectionner les questions finales pour l'interview et déterminer s'il y aurait une épreuve technique ou discussion à inclure dans les interviews. En plus des questions spécifiques de S&E, les interviews devront comprendre des questions plus générales et standard. Chaque membre du comité devra avoir une responsabilité sur plusieurs questions pendant l'interview.

**Poser des questions ouvertes.** Suivre ensuite toute question qui nécessite plus de clarifications en demandant «Comment avez-vous accompli cela?» ou «Pourriez-vous argumenter s'il vous plaît?»

Si vous n'avez aucun membre du personnel de S&E dans le comité d'engagement, il faut trouver les moyens d'inclure le personnel S&E dans le processus de recrutement. Les techniciens de S&E sont toujours mieux positionnés pour évaluer les réponses données aux questions plus techniques.

**Inclure des épreuves techniques et des discussions** pendant l'interview du personnel pour les niveaux 3 et 4. Ces discussions et épreuves devront comprendre, mais pas se limiter à la conception des systèmes et activités de S&E et à l'analyse des données.

Pour déterminer le niveau des connaissances du candidat dans la conception de S&E, demandez-lui de discuter un exemple d'outil de planification comme le cadre logique d'un projet dans un programme du pays. Il faut en outre inclure l'analyse par le candidat d'un tableau de suivi des indicateurs de performance performances d'un projet . Pour tester l'habilité analytique du candidat, il faut lui fournir en avance les données qualitatives et quantitatives de l'interview pour qu'il puisse s'adapter aux dites données. Comme élément de l'interview, demander au candidat de commenter ou de développer un plan d'analyse dans un contexte programmatique spécifique.

Pour inclure une discussion sur les questions courantes de S&E dans l'interview, consultez le personnel de S&E basé au niveau du bureau régional ou au siège pour les exemples de tests ou discussions qui ont bien marché dans le passé.

### **Feuille d'évaluation des candidats pendant l'interview**

Donner à chaque membre du comité une feuille qui sera utilisée pour évaluer les réponses du candidat. Le comité d'engagement devra inclure sur la feuille d'évaluation les critères les plus appropriés aux par rapport auxresponsabilités et connaissances.

Divisez l'interview en quatre composantes:

1. **Le début:** les présentations sont faites et le comité présente la synthèse de la description de l'emploi et clarifie le cursus du candidat selon le CV qui a été transmis comme documents de de candidature.
2. **Sondage:** Les membres du comité posent des questions et le candidat répond.
3. **Résumé/réflexion:** résumer les principaux points donnés par la personne interviewée.
4. **La fin:** c'est l'occasion pour la personne interviewée de fournir plus d'informations et de poser des questions supplémentaires concernant le poste et l'organisation.

Après l'interview, recueillez les points des candidats chez tous les membres du comité et identifier le premier et le second candidat. Discutez ces résultats avec le comité pour s'assurer que tous les membres sont tombésd'accord.

---

## **Etape 7 Recruter & orienter le nouveau personnel**

### **Vérifiez les références**

Le Département des Ressources Humaines peut aider à vérifier les références.

- Créez une liste de questions standards qui serviront de référence.
  - Vérifiez les références du meilleur candidat et passez en revue toutes les références pour avoir
-

une idée sur son travail technique, ses connaissances et d'autres forces et faiblesses.

- Il faut s'assurer que toutes les références sont recoupées.
- Si les références fournissent une bonne appréciation et sont confiants à l'égard du candidat, contactez les Ressources Humaines pour leur demander d'offrir le poste au candidat. Cependant, si les références donnent des impressions négatives qui poussent les dirigeants du comité à reconsidérer le candidat, il est conseillé de convoquer le comité d'engagement pour décider s'il faut oui ou non engager le deuxième candidat. Dans le cas échéant, il faut répéter le processus susmentionné avec les références du second choix.
- Continuez avec ce processus jusqu'à ce que vous soyez sûr que le candidat convienne pour le poste dans votre organisation.

- Il se pourrait que vous receviez une impression négative à partir d'une référence, basée soit sur ce que la personne fait ou tout aussi ce qu'il ne dit pas. Essayez d'intervenir pendant les explications ou posez des questions pour demander une clarification sur les réponses qui ne semblent pas être claires.
- Le nouveau membre du personnel a besoin de se familiariser avec le programme de chaque secteur et développer de fortes relations de travail avec le personnel clé de chaque secteur.

## Donner une offre

Les Ressources Humaines enverront une lettre d'offre d'emploi au candidat sélectionné tout en précisant le titre de l'emploi, le salaire, toute la catégorie des avantages, la durée du contrat (s'il y en a) et la date d'entrée en fonction. Une fois que le candidat accepte le poste, le processus de recrutement est complet. Contactez le reste des candidats, remerciez-les et informez-les que le poste est déjà donné à quelqu'un d'autre.

## Orientation du nouveau personnel

Fournir au nouveau venu le matériel d'orientation standard et arrangez-vous pour qu'il (elle) puisse passer une demie journée ou toute une journée avec le personnel dans chaque secteur. Incluez le nouveau venu dans toute réunion appropriée pendant ses premières semaines. L'idéal pour lui serait de participer aux activités de S&E, soit la planification, la collecte des données ou l'analyse, pendant les premières semaines initiales. Après quelques semaines, vérifiez s'il (elle) est déjà bien habitué et résolvez-lui toute question qui se souleverait.

**Le module de recrutement en S&E comprend les annexes suivantes:**

1. Description de l'emploi pour les niveaux 1&2
2. Tableau de résumé de travail
3. Listes de diffusions pour les offres d'emploi vacants
4. Matrice pour la sélection des candidats
5. questions de présélection
6. Liste des questions pour l'interview des candidats des niveaux 3&4
7. Ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire durant l'interview
8. Exemples de cadre de résultats
9. Indicateur pour la localisation de la performance
10. Matrice pour l'évaluation des interviews
11. Questions pour références

*Cette édition de « Short Cut » a été rédigée en Juillet 2008. Pour tout commentaire ou demande d'informations supplémentaires, veuillez-vous adresser à: [m&efeedback@crs.org](mailto:m&efeedback@crs.org).*

Cette publication est une partie des séries sur les aspects clé de S&E pour les programmes de développement socio-économique. La Croix Rouge Américaine et le « Catholic Relief Service » (CRS) ont produit ces séries sous les subventions respectives de l'USAID/ Projets de Renforcement de la Capacité Institutionnelle pour Food For Peace. Les sujets abordés ont été conçus pour répondre aux besoins identifiés sur le terrain pour les directives et les outils spécifiques qui ne sont pas actuellement disponibles dans les publications. Les responsables des programmes ainsi que les spécialistes de S&E constituent l' audience visée par ces modules, les séries peuvent être aussi utilisées pour la formation de S&E et le renforcement de la capacité. Les séries de Raccourcis donnent un outil de référence prêt à l'utilisation pour les gens qui ont déjà utilisé les modules en entier, ceux qui ont seulement besoin de recyclage sur le sujet, ou ceux qui souhaiteraient faire un avancement rapide avec des connaissances particulières.

Les séries de S&E sont disponibles sur les sites Web suivants:

- [www.crs.org/publications](http://www.crs.org/publications)
- [www.foodsecuritynetwork.org/icbtools.html](http://www.foodsecuritynetwork.org/icbtools.html)
- [www.redcross.org](http://www.redcross.org)

---

Auteur: Clara Hagens

Basé sur le module complet écrit par: Clara Hagens et Guy Sharrock

Rédacteur des séries: Guy Sharrock

Lecteurs/Rédacteurs: Alex Diouf, Cynthia Green, Joe Schultz, Dina Towbin

Concepteur graphiques: Guy Arceneaux, Ephra Graham

Traducteur : Louis Taguaba

La Croix Rouge Américaine et le « Catholic Relief Service » (CRS) ont produit ces séries avec les subventions de l'USAID/ Food for Peace : Projet de renforcement de la capacité institutionnelle de CRS ( AFP-A-00-00007-00) et le projet de renforcement de la capacité de ARC (AFP-A-00-00007-00). Les points de vue donnés dans ce document ne sont que ceux de leurs auteurs et ne représentent pas forcément les points de vues de USAID ou de Food for Peace.

