

**CONVENTION CADRE DES CENTRES SOCIAUX ET
DE L'ANIMATION DE LA VIE SOCIALE
2015 – 2017**

LA PROCEDURE DE RECRUTEMENT DES DIRECTEURS

PREAMBULE

Le recrutement du poste de directeur doit se faire dans le respect des principes de solidarité, d'équité et de laïcité inscrits dans la Convention Cadre des centres sociaux.
Les articles de loi suivants y font référence et doivent être appliqués :

Article L1221-6 du Code du Travail en vigueur depuis le 1 mai 2008 :

« Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, au candidat à un emploi ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles. Le candidat est tenu de répondre de bonne foi à ces demandes d'informations. »

Loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations

« Constitue une discrimination directe la situation dans laquelle, sur le fondement de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie ou une race, sa religion, ses convictions, son âge, son handicap, son orientation sexuelle ou son sexe, une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne l'aura été dans une situation comparable. Constitue une discrimination indirecte une disposition, un critère ou une pratique neutre en apparence, mais susceptible d'entraîner, pour l'un des motifs mentionnés au premier alinéa, un désavantage particulier pour des personnes par rapport à d'autres personnes, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne soit objectivement justifié par un but légitime et que les moyens pour réaliser ce but ne soient nécessaires et appropriés. »

INTRODUCTION

La Convention Cadre des centres sociaux 2011-2012 prévoit dans son article 11, une procédure d'alerte en cas de départ d'un directeur ainsi que la mise en œuvre d'une procédure de recrutement qui après une année d'expérimentation a été adoptée en 2007.

Dans le cadre du renouvellement de la Convention Cadre 2011 - 2012, un groupe de travail a été mis en place afin de réviser la procédure de recrutement du directeur de centre social.

LES PARTICIPANTS

Les représentants de l'Etat, de la CAF 13, du Conseil Général, des communes de Marseille, de Port de Bouc, de Vitrolles et de l'Union des Centres Sociaux.

Les districts de la Caisse d'Allocations Familiales ont été associés et consultés.

OBJECTIFS

Améliorer la procédure et son application,

Apporter un soutien technique et une méthodologie commune aux structures agréées sur le département des Bouches-du-Rhône,

Elaborer un outil de communication du guide de procédure de recrutement,

Diffuser et accompagner ce guide auprès de l'ensemble des gestionnaires associatifs indépendants et fédératifs.

Les travaux dans le cadre du renouvellement de la Convention cadre 2015 – 2017 a conduit les partenaires à procéder à des ajustements du texte, sans en changer les principes fondamentaux, ni ses modalités d'application.

Les partenaires souhaitent qu'un groupe puisse travailler sur une mise à jour de la procédure de recrutement.

CHAMPS D'APPLICATION

Cette procédure s'applique obligatoirement aux équipements sociaux agréés par la CAF 13.

Les partenaires de la Convention Cadre des Bouches-du-Rhône s'inscrivent dans une démarche d'accompagnement et d'information auprès des gestionnaires d'équipements sociaux, dans le cadre de la mise en place de la cellule de recrutement par l'employeur. A ce titre cette procédure s'applique à l'ensemble des associations gestionnaires et fédérations d'éducation populaire, signataires d'une convention d'agrément avec la CAF 13.

Le centre social peut choisir de gérer le recrutement de son directeur

- de manière autonome ou
- de bénéficier de l'accompagnement par l'Union des Centres Sociaux si le centre social en est adhérent ou
- par la fédération employeur à laquelle le centre social est affilié.

PROCEDURE DE RECRUTEMENT DU DIRECTEUR DE CENTRE SOCIAL

Les textes de référence :

- Lettre Circulaire CNAF relative à l'Animation de la vie sociale de juin 2012

- Annexe 2 de la Convention Cadre des centres sociaux et de l'animation de la vie sociale 2015-2017, relative aux règlements Intérieurs des Instances de la Convention Cadre 2015-2017

- La Charte d'Engagements Réciproques de la Convention Cadre (annexe 1 de la Convention Cadre 2015-2017)

1ère Etape : L'alerte : le gestionnaire a l'obligation d'informer l'ensemble des partenaires du départ temporaire ou définitif du directeur (annexe 1)	
DEPART TEMPORAIRE DU DIRECTEUR	<p>Lettre adressée par le Président de l'association à l'ensemble des partenaires de la Convention Cadre dès la connaissance officielle du départ du directeur mentionnant les modalités de remplacement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • embauche d'un directeur en contrat de remplacement avec fiche de poste annexée au contrat <p>ou</p> <ul style="list-style-type: none"> • recours à un chargé de mission : dans ce cas un cahier des charges est à produire <p>ou</p> <ul style="list-style-type: none"> • élaboration d'un nouvel organigramme avec répartition des charges sur l'équipe
DEPART DEFINITIF DU DIRECTEUR	<p>Lettre adressée par le Président de l'association à l'ensemble des partenaires de la Convention Cadre dès la connaissance officielle du départ du Directeur (délai de 8 jours) et du préavis. L'association doit également mentionner les dispositions prévues pour la procédure de recrutement.</p> <p>Dans le cas où le gestionnaire fait appel à un chargé de mission dans l'attente d'un recrutement définitif, un cahier des charges est à produire et à envoyer aux partenaires.</p>

PROCEDURE DE RECRUTEMENT DU DIRECTEUR DE CENTRE SOCIAL

2ème Etape : Préparation du recrutement	
L'association s'engage à produire l'arrêté des comptes aux partenaires de la Convention Cadre	
Préparation du recrutement : <ul style="list-style-type: none"> - Rédaction d'une note de cadrage (situation du centre social, critères de sélection...) - Elaboration de la fiche de poste - Rédaction de l'offre - Elaboration d'un calendrier des étapes du recrutement 	annexe 2 annexe 3
Publication de l'offre pendant 3 semaines a minima : <ul style="list-style-type: none"> - L'annonce doit être publiée avec date de clôture sur les sites de Pôle Emploi, de l'APEC, des Fédérations, etc.... - Autres diffusions conseillées : ASH... 	
Recueil des CV et des lettres de motivation, datés d'après la date de réception	
Arrêt d'une date afin de réunir la cellule de recrutement(1) <ul style="list-style-type: none"> - Diffusion de l'ensemble des CV et lettres de motivation aux partenaires accompagnés d'une fiche récapitulative facilitant le tri, de la note de cadrage, de la fiche de poste et de l'annonce publiée, - Diffusion par ordre alphabétique 	annexe 4
Tri des CV par la cellule de recrutement (2) <ul style="list-style-type: none"> - Prise en compte de l'argumentaire de la lettre de motivation - Avis des partenaires notifié avec la liste des candidats retenus - Définition d'une date pour les entretiens - Choix consensuel de l'ensemble des membres de la cellule de recrutement concernant l'outil d'évaluation des candidats 	annexe 5
Nouvelle procédure à engager dans l'hypothèse d'absence de candidats ou tri CV infructueux	
Convocation des candidats et préparation des entretiens : <ul style="list-style-type: none"> - Le lieu et les conditions matérielles doivent être adaptés au nombre de personnes : réservation d'une salle tranquille, renvoi du téléphone (disponibilité totale) - La cellule de recrutement recevra au maximum 6 candidats dans une journée 	

(1) « l'association invitera un représentant de chaque cocontractant à participer aux différentes étapes prévues dans la procédure » (cf. Article 11 de la Convention Cadre 2011-2012 ; Annexe 2 Règlement Intérieur des Instances ; Article 5 de la Charte d'Engagements Réciproques de la Convention Cadre des centres sociaux)

(2) La cellule de recrutement est composée : du gestionnaire de l'équipement, Président et membres du Conseil d'Administration, directeur général pour les fédérations, des représentants administratifs de chaque cocontractant de la Convention Cadre, d'un agent du CUCS, s'il est associé.

(annexe 2 de la Convention Cadre sur le Règlement Intérieur des Instances).

3^{ème} Etape : L'entretien de recrutement	
<p>Les entretiens sont animés par le Président du Conseil d'Administration</p> <p>Avis motivé par les partenaires de la Convention Cadre à l'issue des entretiens</p> <p>Présentation du ou des candidat(s) retenus au Conseil d'Administration pour validation</p> <p>Nouvelle procédure à engager si les entretiens s'avèrent infructueux</p> <p>Lettres de réponse adressées par le centre social au candidat retenu et aux candidats non retenus</p> <p>Formalisation de la décision adressée aux partenaires de la Convention Cadre</p> <p>« Le Conseil d'Administration nomme le directeur du centre social parmi les candidatures retenues et en informe les partenaires. En cas de choix distinct de celui ayant fait l'objet de l'avis unanime des partenaires, le gestionnaire devra justifier ce choix. » (Annexe 2 Règlement Intérieur ; article 5 de la Charte d'Engagements Réciproques de la Convention Cadre)(1)</p>	<p>annexes 6, 7, 8, 9, 10, 11</p> <p>annexe 12</p>
4^{ème} Etape : Après l'entretien de recrutement	
<p>Prise de fonction :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rédaction du contrat de travail et des fiches de délégations - Révision, si nécessaire, de la fiche de poste - Définition d'objectifs mesurables de la période d'essai - Elaboration d'un plan de formation personnalisé - Désignation d'un membre du Conseil d'Administration qui accompagnera le candidat dans sa prise de fonction <p>Rappel : la période d'essai est de 4 mois renouvelable 1 fois (statut cadre)</p> <p>Compte-rendu de l'évaluation par le Conseil d'Administration aux membres de la commission de recrutement avant la fin de la période d'essai</p> <p>Nouvelle procédure à engager si la période d'essai est infructueuse, notifiée aux partenaires de la Convention Cadre</p> <p>Saisie de la Cellule Opérationnelle en cas de désaccord</p> <p>Notification de la décision définitive du Conseil d'Administration à la cellule de recrutement</p>	<p>annexe 13</p>

(1) Cf. Article 3-2 de la Convention Cadre « Les mesures prises en cas de non respect des engagements » ; et article 8 de la charte d'engagements réciproques de la Convention Cadre : "A l'issue des délais laissés à l'association et en cas de non respect des engagements énoncés dans la charte, une action concertée et graduée en matière de sanctions, pourra être mise en œuvre par l'ensemble des partenaires..."

ANNEXES

1. Procédure d'alerte
2. Contenu indicatif de la note de cadrage
3. Profil type – Fonction Directeur de centre social
4. Grille de tri des candidatures
5. Grille type de la Commission de tri des candidatures
6. Déclinaison des phases de l'entretien
7. Exemples de tests écrits
8. Référentiel de questions
9. Méthodologie de l'évaluation des compétences avec pondération
10. Grille d'entretien de recrutement du directeur de centre social avec pondération
11. Grille d'entretien de recrutement du directeur de centre social sans pondération
12. Commission de recrutement - Avis consultatif des partenaires
13. Déclinaison de la période d'essai

PROCEDURE D'ALERTE

ARTICLE 4 de la Charte d'Engagements Réciproques : Engagements en matière de transparence, d'information aux partenaires et mise en place des procédures d'alerte et de soutien au centre social

« Dans une logique de transparence et de confiance réciproque les partenaires sont garants du partage des informations relatives à la situation des centres sociaux. Les associations s'engagent à informer les partenaires en cas de difficultés à caractère associatif, social, financier, ou autres. »

(...) «Par ailleurs, le gestionnaire s'engage à informer les partenaires en cas :

1 . de départ du directeur de l'équipement:

Le gestionnaire s'engage à informer par écrit l'ensemble des partenaires de la Convention Cadre du projet de départ du directeur dès qu'il en a connaissance. Il doit alors mettre en œuvre, dans les plus brefs délais, la procédure de recrutement arrêtée, et y associer les partenaires de la Convention Cadre.

Au moment du départ du directeur, un état de la situation financière de l'équipement doit être systématiquement présenté aux partenaires (par email) et comprendre un arrêté des comptes provisoire, un plan de trésorerie à jour, un suivi actualisé des subventions demandées et reçues. » (...)

Article 5 de la Charte d'Engagements Réciproques : Engagements sur l'application de la procédure de recrutement des directeurs de centres sociaux

◆ **Engagements du gestionnaire**

Le gestionnaire du centre social s'engage à appliquer la procédure de recrutement des directeurs des centres sociaux telle que prévue par les textes.

La cellule de recrutement est une instance chargée d'accompagner, d'informer, d'apporter un soutien technique au gestionnaire de l'équipement pendant toutes les étapes de la procédure. Elle est mise en place à chaque départ d'un directeur de centre social.

Le gestionnaire peut faire appel, s'il le souhaite, à un accompagnement par la mission d'appui technique.

Il invitera un représentant de chaque cocontractant à participer aux différentes étapes prévues dans la procédure. Les partenaires présents ont un avis consultatif. Dans toute la mesure du possible, le choix des partenaires se portera sur deux candidats.

Le gestionnaire est l'employeur et, à ce titre, assume la responsabilité du recrutement. Le Conseil d'Administration nomme le directeur du Centre Social parmi les candidatures retenues et en informe les partenaires. En cas de choix distinct de celui ayant fait l'objet de l'avis unanime des partenaires, le gestionnaire devra motiver ce choix.

◆ Engagements des partenaires

Les partenaires s'engagent à accompagner et soutenir le gestionnaire dans toutes les étapes de la procédure et notamment lors des cellules de recrutement, et à donner un avis consultatif.

L'avis de chaque partenaire présent devra être explicitement énoncé dans le compte rendu de la cellule de recrutement. En cas d'unanimité notamment, l'avis des partenaires pourra être notifié par courrier au gestionnaire. »

CONTENU INDICATIF DE LA NOTE DE CADRAGE

La note de cadrage est rédigée par le Centre Social, en lien avec le Conseil d'Administration afin de préparer la procédure de recrutement. Elle vise à délivrer une information identique à l'ensemble des partenaires de façon à éclairer les choix de la Commission quant à la sélection des candidatures.

Elle doit suivre le plan suivant :

- I. SITUATION ACTUELLE DU CENTRE ET HISTOIRE RECENTE
- II. SITUATION FINANCIERE ET MODALITES DE GESTION
- III. VIE ASSOCIATIVE ET STATUTAIRE, PARTICIPATION DES HABITANTS
- IV. GESTION DU PARTENARIAT LOCAL ET INSTITUTIONNEL
- V. PERSONNEL SALARIE (EFFECTIF ET MODALITES DE GESTION)
- VI. AUTRES
- VII. PROFIL DU CANDIDAT

Rappel : La note de cadrage et la fiche de poste sont transmises aux partenaires

PROFIL TYPE - FONCTION DIRECTEUR DE CENTRE SOCIAL

AXE 1 : CONDUITE DE PROJET

Mission : Mandatement permanent dans le cadre du Projet Social

- Contribue activement à l'élaboration des orientations grâce à :
 - l'écoute des besoins et des projets des habitants et associations du territoire.
 - la connaissance des innovations, des expériences, des politiques dans le domaine du développement (social, culturel, économique)
 - la mobilisation des ressources du territoire (bénévoles, habitants, professionnels, associations, élus...)
- Soutient les projets et actions définies
- Propose des méthodes et indicateurs d'évaluation pour actualiser le projet social
- Impulse une dynamique auprès de tous les acteurs (bénévoles, habitants, salariés, partenaires)
- Met en place des conditions de participation active des acteurs (habitants, partenaires, équipe...)
- Rend compte régulièrement au Conseil d'administration du déroulement du projet en cours (ou à toute instance compétente statutairement).
- Contribue à l'élaboration des orientations

A ce titre, le Directeur doit être capable de :

- Connaître la méthodologie de projet dans une démarche de développement social, local et solidaire
- Analyser l'environnement dans sa complexité (besoins, enjeux, relations...)
- Situer le Centre Social dans son contexte
- Mettre en place un diagnostic local concerté (populations, enjeux, partenaires, priorités...)
- Croiser les différentes données
- Mobiliser les acteurs et les ressources du territoire
- Créer les conditions de réalisation du projet social
- Accompagner l'élaboration de propositions
- Développer des projets avec les acteurs
- Veiller à ce que toutes les actions du centre social soient en cohérence avec la politique définie dans le projet social
- Susciter l'évaluation collective des actions
- Connaître les politiques publiques :
 - Les institutions et leurs compétences
 - Les financeurs et leurs programmes
 - Les différents contrats territoriaux
 - Les ressources à différents niveaux (locales, départementales, régionales, nationales et européennes)
- Etre en veille par rapport aux évolutions des politiques publiques

AXE 2 : VIE ASSOCIATIVE ET DEVELOPPEMENT

Mission : Accompagnement et veille sur la régularité de la vie associative

- Présente les enjeux relatifs aux décisions du conseil d'administration (ou de l'instance ad hoc) de la manière la plus objective possible
- Accompagne la vie associative
- Veille à la régularité dans la tenue des instances : rythme, expression démocratique, enregistrement des décisions...

- Structure et dynamise la participation des habitants
- Coordonne les différents acteurs de la vie associative locale
- Assure un rôle de formateur auprès des bénévoles, en accord avec les instances de la vie associative de façon à responsabiliser les acteurs
- Développe la capacité des bénévoles à appréhender leur position politique (interne et externe) et stratégiques
- Met en place les conditions d'exercice des responsabilités associatives. Assure une fonction de veille et de conseil auprès des élus associatifs

A ce titre, le Directeur doit être capable de :

- Connaître la vie associative et ses principes de fonctionnement
- Transmettre les informations nécessaires aux instances, argumenter les propositions et participer aux discussions
- Donner la parole à tous, permettre l'analyse collective à partir de l'apport d'informations, interroger sur les finalités
- Organiser les circuits et les modes de communication (internes et externes)
- Organiser et structurer les conditions favorisant une démarche participative
- Créer une dynamique collective

AXE 3 : ANIMATION DU PARTENARIAT

Mission : Animation et développement du partenariat de terrain et institutionnel sur la zone d'influence du Centre Social

- Développe des relations avec tous les partenaires susceptibles d'apporter leur contribution à la réalisation des actions, des objectifs de l'association
- Représente le centre social dans les instances extérieures en fonction des délégations convenues avec l'employeur
- Analyse la demande sociale et l'intérêt du partenariat
- Négocie avec les institutions, rend les administrateurs acteurs du partenariat.
- Par délégation, assure l'interface entre les instances, les organismes financeurs, les collectivités locales, les pouvoirs publics.
- Rend compte de ses différents contacts pour permettre aux administrateurs d'assurer le suivi politique.
- Communique sur le centre social

A ce titre, le Directeur doit être capable de :

- Réaliser une analyse stratégique (rapports de force, alliances, obstacles, commandes institutionnelles, priorités...)
- Posséder une bonne connaissance du réseau partenarial
- Provoquer les négociations et dénouer les conflits

AXE 4 : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Mission : Assure par délégation du Conseil d'Administration la fonction employeur

- En fonction du niveau de délégation, le directeur assure globalement la gestion des ressources humaines dans le cadre de la politique arrêtée par l'association. Il impulse les éléments de cette politique auprès du conseil d'administration
- Il est responsable de :
 - l'animation de l'équipe des salariés permanents ou temporaires
 - la gestion administrative du personnel (planning, congés, horaires, formation...)
- Le directeur est le lien entre les instances et le personnel. Il définit avec le C.A :
 - l'organigramme, les fiches de poste, les conditions d'embauche et les propositions de rupture
 - les champs de compétence de chacun et leur articulation
- Organise le 2ème niveau de délégation et son suivi.

- Met en place les procédures de gestion du personnel. Veille à leur application dans le respect des obligations légales et conventionnelles.
- Propose le plan de formation du personnel
- Accompagne l'association dans les litiges et contentieux avec le personnel

A ce titre, il doit être capable de :

- Savoir se positionner en qualité de représentant de l'employeur
- Négocier la formation professionnelle et le cursus de formation des salariés
- Réaliser les entretiens annuels d'évaluation
- Réaliser les profils de postes
- Organiser des délégations claires et un contrôle du travail.
- Animer la transversalité entre les secteurs
- Maîtriser la législation sociale et la convention collective.
- Qualités relationnelles et capacités à :
 - Construire du lien entre les acteurs internes et externes;
 - Animer des équipes salariées et non salariées.
 - S'adapter, discerner, prendre du recul.
 - Ecouter et se maîtriser
 - Savoir négocier et gérer les conflits

AXE 5 : ADMINISTRATION GESTION

Mission : Obtention et gestion des financements liés au projet social

Le Directeur est responsable :

- Du budget prévisionnel dans le respect des orientations politiques définies.
- De l'exécution budgétaire. informe régulièrement l'instance responsable de la situation financière (respect des échéances, négociations, trésorerie...)
- De la tenue des comptes dans le respect des normes applicables aux centres sociaux (subdélégation au comptable et contrôle de son travail)
- De la présentation du budget à la validation des instances ad hoc de façon claire, explicite et argumentée en faisant ressortir les options et les risques

A ce titre, il doit être capable de :

- Maîtriser les ressources financières par l'inscription dans les politiques contractuelles, les dispositifs, les différentes politiques locales...
- S'assurer de la conformité des projets avec la réalité économique : le budget est l'outil financier servant à mettre en œuvre les actions décidées
- Développer les capacités financières de l'association en cohérence avec les ambitions du projet social
- Analyser les comptes
- Maîtriser l'analytique CAF des centres sociaux et l'éclatement des comptes
- Maîtriser les indicateurs de gestion les plus courants afin de les utiliser comme support de décision (Tableaux de bord de suivi des financements, plan de trésorerie, certains ratios et SIG courants...)
- Alerter en cas de difficulté prévisible

GRILLE DE TRI DES CANDIDATURES (joindre les C.V.)
--

CENTRE SOCIAL

	Nom/Prénom du candidat	Diplômes	Expérience
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
...			

Objectif : Cette grille sera transmise pré-remplie (nom et prénom des candidats par ordre alphabétique) aux partenaires afin de simplifier et d'accélérer le processus de prise de décision lors de la Commission. Les colonnes diplômes, expérience, argumentation de la motivation appellent des réponses de type oui/non. La colonne décision appelle une réponse de type oui/non.

Utilisation : Lors de la Commission de tri, un secrétaire de séance enregistre sur un document de synthèse les décisions de chacun des partenaires.

COMMISSION DE TRI DES CANDIDATURES

Centre Social _____
Date _____

EMARGEMENT

PARTENAIRES	Nom/Prénom	Signature
C.A.F.		
Conseil Général		
Ville		
Etat		
Conseil Régional		
La fédération		
CA		
Autres (à préciser)		

Nom/Prénom du candidat	Avis des partenaires	Décisions*

(**) Avis : Favorable (F) – Défavorable (D) – Réserve (R)*

Candidats retenus :

.....

.....

.....

Les candidats seront reçus par le conseil d'administration le :

N.B. : Cette feuille est remplie par le secrétaire de séance et remise au conseil d'administration avec copie aux partenaires.

DECLINAISON DES PHASES DE L'ENTRETIEN

I. PREPARATION DE L'ENTRETIEN

Association, Fédération,

- L'animation et la coordination globale est menée d'après la procédure de recrutement de la Convention Cadre des Centres sociaux des Bouches-du-Rhône
- Un représentant de la structure est nommé, il est chargé de préparer et d'animer l'entretien
- Un autre représentant est nommé pour le secrétariat (rédaction du procès verbal)

Mise à disposition et/ou envois aux candidats des éléments d'information suivants :

- Statuts
- Règlement intérieur
- Dernier rapport d'activité
- Accord d'entreprise pour les Fédérations

Le candidat devra présenter ses diplômes lors de l'entretien.

II. LES CONDITIONS MATERIELLES

Appréhender les capacités des candidats au poste proposé nécessite un contexte favorable aux échanges. Les conditions matérielles y contribuent et doivent respecter les règles élémentaires déclinées ci-après :

- L'accueil du candidat est préparé, l'agent d'accueil est prévenu et participe à l'accueil des candidats
- La salle où se déroulent les entretiens est organisée et préparée pour respecter la confidentialité des échanges
- La passation du test écrit est organisée et une salle est prévue à cet effet

III. TEST ECRIT (45 minutes maximum en fonction du contenu)

Objectif : apprécier les compétences et les capacités rédactionnelles du candidat

Moyen : test reposant sur l'analyse financière et comptable : analyse d'un bilan et compte d'exploitation, exploitation d'outils d'analyse financière et comptable (ratios, plan de trésorerie...)

IV. LA CONDUITE DE L'ENTRETIEN (durée 1 heure)

La conduite de l'entretien respecte les étapes suivantes :

- Accueil et présentation des participants et de la Convention Cadre des centres sociaux des Bouches-du-Rhône
- Présentation de la structure centre social par le président de l'association (5 minutes)
- Présentation du candidat (5 minutes), dépôt des diplômes
- Echanges (30 à 45 minutes)

- Conclusion

Les questions posées aux candidats devront permettre de :

- Répondre a minima aux 6 critères de compétences relatifs à :
 - la gestion des ressources humaines
 - le sens relationnel
 - la maîtrise de la méthodologie du projet
 - le fonctionnement associatif
 - l'analyse financière
 - le partenariat
- Evaluer l'adéquation entre la motivation et la réalisation du projet
- Evaluer l'intérêt pour le poste

v. L'EVALUATION DES COMPETENCES DU CANDIDAT

- Utiliser un outil commun permettant de motiver la décision des partenaires :
2 propositions d'outils l'une avec pondération des critères et la seconde simplifiée :
1er outil : annexes 9 : méthodologie de l'évaluation pondérée et annexe 10 : grille d'entretien avec pondération des compétences
2ème outil : annexe 11 : grille d'évaluation sans pondération (grille d'entretien qui s'adapte à chaque recrutement en fonction des critères de sélection)
- L'introduction de critères éliminatoires définis par la note de cadrage permet d'éviter un choix par défaut

EXEMPLES DE TESTS ECRITS

Nom, Prénom Date.....

EXEMPLE DE TEST A

1. Dans l'exercice de la fonction de Direction, quelle est l'utilité des documents ci-joints ? (bilan et compte de résultat)
 2. Quels commentaires avez-vous à formuler après analyse de ces documents ?
 3. Quelles dispositions prendriez-vous dans cette situation ?
 4. L'activité des centres sociaux connaît une forte saisonnalité. En matière de droit du travail et de gestion du personnel, quels outils vous permettent de piloter la masse salariale ?
-

Nom, Prénom Date.....

EXEMPLE DE TEST B

1. Citez trois outils de gestion financière pertinents pour un centre social. Donnez la définition et l'intérêt de chacun d'eux.
2. Comment définissez-vous la notion de résultat d'exploitation ? Comment le calculez-vous ?
3. A la lecture d'un compte de résultats, quels comptes regardez-vous pour vous faire une idée du fonctionnement de la structure ? Pourquoi ?
4. Sur quels éléments du bilan est-il important de porter une attention particulière ?
5. Citez 3 cas de recours au CDD utilisables dans le secteur
6. L'activité des centres sociaux connaît une forte saisonnalité. En matière de droit du travail et de gestion du personnel, quels outils vous permettent de piloter la masse salariale ?

NB : Les tests sont à adapter aux spécificités du centre social

REFERENTIEL DE QUESTIONS

PREAMBULE

article L. 1221-6 du code du travail

« Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, au candidat à un emploi ou à un salarié ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles. Le candidat à un emploi ou le salarié est tenu d'y répondre de bonne foi. »

L'appréciation de la capacité professionnelle du candidat ou du salarié s'étend à ses compétences, ses connaissances techniques mais aussi à ses facultés d'adaptation, son aptitude à s'intégrer dans une équipe ou à l'animer, ses potentialités à évoluer vers d'autres emplois dans l'établissement et porte sur les éléments de sa personnalité permettant d'apprécier ses qualités.

A titre d'exemple, on ne peut demander à un candidat ou à un salarié des renseignements portant sur sa vie sexuelle, sur son logement, sur la profession de ses parents ou de son conjoint, sur le nom et les coordonnées de ses connaissances non professionnelles ou encore sur ses loisirs (Circ. DRT n° 93-10 du 15 Mars 1993). En particulier, les candidats à un emploi ne sont absolument pas tenus de révéler leur état de santé ou leur handicap à leur futur employeur.

EXEMPLES DE QUESTIONS

Fonction encadrement

- *Comment, dans le quotidien gérez-vous les conflits et les crises avec le personnel ?*
- *Quels outils avez-vous déjà mis en place en matière de gestion du personnel ?*

Pratiques de gestion financière

- *Quels outils de gestion financière utilisez-vous couramment ?*
- *Comment répartissez-vous les rôles en la matière entre le Directeur, le Comptable et le Trésorier ?*

Développement des projets et activités, élaboration et conduite du projet social

- *Quel rôle le Directeur joue-t-il dans la mise en œuvre du projet social ? Quel rôle joue le C.A. ?*
- *Quelles sont à votre avis les conditions de réussite d'une démarche de projet dans une structure tel qu'un centre social ? Les difficultés prévisibles ?*

Implication des habitants

- *Un centre social doit répondre aux besoins des habitants du quartier : comment vous-y prenez-vous pour les identifier et les évaluer ?*

Relations avec le Conseil d'Administration

- *Dans quels domaines estimez-vous que les délégations sont indispensables ? Dans quels domaines, s'il y en a, prenez-vous des décisions sans en référer aux élus ?*
- *Qu'allez-vous apporter au Conseil d'Administration en tant que direction ?*

ANNEXE 8

Sens relationnel

- *Racontez-moi comment, dans vos expériences passées, vous avez agi en faveur du travail d'équipe ?*

Personnalité

- *Quels sont vos principaux atouts ?*
- *Quels sont vos principaux points faibles ?*
- *Quelles en sont les conséquences dans votre travail ?*
- *Dans un groupe quelle est généralement votre attitude ?*

Les questions de personnalité peuvent être traitées par un logiciel (SOSIE).

QUESTIONS PROSCRITES

Les questions faisant référence à la sexualité, la religion, la politique, la grossesse, la vie privée lorsque elles ne se rattachent pas au poste, sont proscrites.

METHODOLOGIE DE L'EVALUATION DES COMPETENCES AVEC PONDERATION

Il peut y avoir différents niveaux de mise en œuvre des compétences. Une fois la compétence définie, il est indispensable de préciser le niveau de mise en œuvre nécessaire à la réalisation des activités relevant de l'emploi.

METTRE EN PLACE UNE GRILLE D'EVALUATION

Cinq niveaux de maîtrise des compétences sont proposés :

- Niveau 1 : ne sait pas
- Niveau 2 : appliqué
- Niveau 3 : est expérimenté
- Niveau 4 : est expérimenté et créatif
- Niveau 5 : est virtuose ou expert reconnu dans son domaine

L'évaluation du candidat sur chaque critère de compétences pourra être effectuée par :

- Une notation qui sera donnée sur chaque compétence sur un barème allant de 1 à 5. Cela permettra d'évaluer le degré de mise en œuvre de la compétence par le candidat,
- Une pondération, qui sera attribuée à chaque critère de compétence retenu, en fonction de son importance.

La pondération va donner l'importance relative des critères de compétences retenus les uns par rapport aux autres. Toutes les compétences ne sont pas au même niveau, certaines sont plus importantes que d'autres. Il peut même être éliminatoire de ne pas disposer d'une compétence précise. La fonction GRH (gestion des Ressources Humaines) par exemple, est indispensable pour un directeur. La notation pondérée, ou évaluation finale, est l'évaluation du niveau de mise en œuvre de la compétence multipliée par la pondération du critère.

Conseil : par souci de lisibilité, faire en sorte que la somme des notes pondérées donne un total maximum de 100. Cela permet ensuite d'obtenir pour chaque candidat une notation plus facile à appréhender.

EXEMPLE DE GRILLE D’EVALUATION AVEC PONDERATION POUR LE POSTE DE DIRECTION :

Critères de compétences	Pondération de 1 à 5	Note de 1 à 5	Note pondérée maximum	Notation du candidat (sur 5)	Note pondérée du candidat
G.R.H.	5	5	25	4	20
Sens relationnel	4	5	20	5	20
Maîtrise du projet	4	5	20	4	16
Fonctionnement associatif	3	5	15	4	12
Analyse financière	2	5	10	3	6
Partenariat	2	5	10	3	6
TOTAL	20		100		80

Ce candidat obtiendrait donc une note de 80 sur 100, ce qui est très au-dessus de la moyenne. Toutefois, ce score est à relativiser en fonction des notes des autres candidats.

Dans cet exemple, les deux pondérations les plus fortes portent sur la G.R.H. et le sens relationnel. Ensuite, viennent la maîtrise du projet, le fonctionnement associatif, l'analyse financière et le partenariat.

Il peut y avoir des notes éliminatoires. On peut imaginer qu'un directeur qui aurait un mauvais score en G.R.H. ne pourrait être retenu dans la mesure où elle est la fonction incontournable de la direction.

Cette grille d'évaluation constitue un outil important d'aide à la décision. La grille d'évaluation, les critères détaillés, la pondération et le système de notation doivent être prévus dès l'étape d'élaboration du cahier des charges du recrutement. Cela évite ensuite les malentendus, les visions divergentes, surtout si la décision est collégiale.

EXEMPLE DE SYNTHÈSE DES ÉVALUATIONS POUR DÉTERMINER LE CHOIX FINAL :

Critères	GRH	Sens	Maîtrise	Fonct.	Analyse	Partenariat	Total
	5	4	4	3	2	2	20
candidat 1	20	20	16	12	06	06	80
candidat 2	25	16	20	09	08	08	86
candidat 3	20	20	08	09	08	08	73
candidat 4	05	08	04	12	08	06	43
candidat 5	10	16	16	12	08	08	70
candidat 6	15	08	16	09	10	10	68
candidat 7	25	20	16	12	04	06	83
candidat 8	20	12	16	12	08	08	76

Au vu de ce tableau, le candidat 2 se détache des autres.

Le candidat 4 n'est pas retenu à deux titres : note globale insuffisante et note éliminatoire pour le critère « G.R.H. ».

GRILLE D'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT DE DIRECTEUR DE CENTRE SOCIAL AVEC PONDERATION

Centre Social

Date :
Nom du candidat :

CRITERE	NOTE ATTRIBUEE (1)	PONDERATION	TOTAL
Gestion des ressources humaines			
Sens relationnel			
Maîtrise de l'élaboration et de la conduite de projet			
Maîtrise du fonctionnement associatif			
Analyse financière et comptable			
Animation du partenariat			
TOTAL		20/100

→ *Rappel des notes possibles :*

- 1 : Ne sait pas
- 2 : Applique
- 3 : Expérimenté
- 4 : Expérimenté et Créatif
- 5 : Expert

La pondération va donner l'importance relative des critères de compétences retenus les uns par rapport aux autres. Toutes les compétences ne sont pas au même niveau, certaines sont plus importantes que d'autres. Il peut même être éliminatoire de ne pas disposer d'une compétence précise. La notation pondérée, ou évaluation finale, est l'évaluation du niveau de mise en œuvre de la compétence multipliée par la pondération du critère.

GRILLE D'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT DE DIRECTEUR DE CENTRE SOCIAL SANS PONDERATION

Centre Social

Date :
Nom du candidat :

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Très correct	Correct	Insuffisant	Très insuffisant
Commentaires :				

SENS RELATIONNEL	Très correct	Correct	Insuffisant	Très insuffisant
Commentaires :				

MAÎTRISE DE L'ÉLABORATION ET DE LA CONDUITE DU PROJET	Très correct	Correct	Insuffisant	Très insuffisant
Commentaires :				

MAÎTRISE DU FONCTIONNEMENT ASSOCIATIF	Très correct	Correct	Insuffisant	Très insuffisant
Commentaires :				

ANALYSE FINANCIÈRE ET COMPTABLE	Très correct	Correct	Insuffisant	Très insuffisant
Commentaires :				

ANIMATION DU PARTENARIAT	Très correct	Correct	Insuffisant	Très insuffisant
Commentaires :				

COMMISSION DE RECRUTEMENT - AVIS CONSULTATIF DES PARTENAIRES

Centre Social _____
Date _____

EMARGEMENT

PARTENAIRES	Nom/Prénom	Signature
C.A.F.		
Conseil Général		
Ville		
Etat		
Conseil Régional		
Fédération.....		
CA		
Autres (à préciser)		

Nom/Prénom du candidat	Avis des partenaires	Décision (*)

(*) Avis : Favorable (F) – Défavorable (D)

Avis des partenaires :

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

DECLINAISON DE LA PERIODE D'ESSAI

1. DESIGNATION D'UN REFERENT CHARGE DE L'ACCOMPAGNEMENT DU NOUVEAU DIRECTEUR

Désignation d'un membre du Conseil d'Administration volontaire.

Objectif :

- Faciliter l'intégration de la personne embauchée
- Apporter les informations nécessaires pour l'évaluation du Directeur
- Etre le relais avec les partenaires de proximité
- Mettre en œuvre l'évaluation tout au long de la période d'essai : 3 à 4 rencontres sur la période sont préconisées.

2. OBJECTIFS DE L'EVALUATION DE LA PERIODE D'ESSAI

Les objectifs sont fixés en fonction :

- De la situation du centre social
- Des domaines et niveaux de compétences repérés lors de l'entretien.

Le Référent chargé de l'accompagnement veillera à fixer des objectifs validés par son Conseil d'Administration qu'il pourra lui-même mesurer.

A titre d'exemples non exhaustifs :

- *Gestion des Ressources Humaines*
 - *Vérifier la capacité à animer une réunion d'équipe*
- *Analyse financière*
 - *Demander la production d'un compte d'exploitation après deux mois de prise de fonction et un rectificatif du prévisionnel*
- *Fonctionnement associatif*
 - *Rédiger une note sur le fonctionnement de l'équipement*

3. RESULTATS DE L'EVALUATION

L'évaluation finale relève de l'employeur et non pas uniquement du référent.

Le salarié est reçu par le Conseil d'Administration pour l'informer des résultats de l'évaluation :

Hypothèse 1 : l'évaluation est satisfaisante : la période d'essai est validée

Hypothèse 2 : l'évaluation est insatisfaisante : la période d'essai est renouvelée ou rompue.

Le Conseil d'Administration notifie sa décision au salarié. Il en informe par écrit les contractants de la Convention Cadre.