

MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE LICENCE  
Domaine : Sciences économiques et de gestion  
Mention : Gestion des Affaires

Sujet :

**Analyse de la politique de recrutement au sein  
de la Police Nationale d'Haïti (PNH)  
de 2010 à 2020.**

**Présenté par :**  
Monsieur Gefté CHERY

**Sous la direction de :**  
Monsieur Menendez NELSON

**Année universitaire  
2017-2020**





## **RESUME**

Cette recherche propose d'expliquer le processus de recrutement de la Police Nationale d'Haïti (PNH) et les différents enjeux qui en découlent. La PNH étant la seule institution du pays dont le recrutement est régulier et permanent, se trouve confronter à un grand nombre de candidats qui demande à l'intégrer. Par conséquent, elle doit effectuer son recrutement de la façon la plus optimale possible afin de sélectionner les candidats dont les compétences et la personnalité sont en adéquation avec les besoins de l'institution. Les tests d'évaluation doivent tenir compte des défis inhérents et extrinsèques des métiers de policier.

**Mots clés** : recrutement, processus de recrutement, sélection des candidats, épreuve de sélection, Police Nationale d'Haïti (PNH).

## **ABSTRACT**

This research proposes to explain the recruitment process of the National Police of Haiti (NPH) and the various issues arising from it. The NPH being the only institution in the country, whose recruitment is regular and permanent, confronted with a large number of candidates who ask to integrate it. Therefore, it must carry out its recruitment in the most optimal way possible in order to select candidates whose skills and personality are in line with the needs of the institution. Assessment tests must take into account the inherent and extrinsic challenges of policing professions.

**Keywords:** recruitment, recruitment process, candidate selection, selection test, National Police of Haiti (NPH).

## **DEDICACE**

Ce présent document est dédié à :

- ☞ Mon défunt père, Paul Francène CHERY, qui reste et restera toujours le repère de ma vie pour m'avoir éduqué et inspiré la vie et n'avoir ménagé aucun effort pour faire de moi la personne que je suis aujourd'hui.
- ☞ Ma défunte mère, Marie Estelle Clervil, pour avoir investi sa vie pour faire de moi, mes frères et sœurs ce que nous sommes aujourd'hui dans la société.
- ☞ Ma mère adoptive, Shawna DORAN, ma sœur, Phébée CHERY et mes frères : Géthro CHERY, Francisco CHERY, Francky CHERY, pour leur soutien moral et financier et ainsi leur grande contribution à ma réussite.
- ☞ Madame Anie BLAISE, l'Administratrice de CREFIMA, pour son dévouement à garantir la réussite scolaire de tous les étudiants de son établissement.
- ☞ Tous les membres de la direction de CREFIMA, très particulièrement, Madame Lagredelle... et Monsieur Abdias DORVAL pour leur patience et leur sens de responsabilité envers les étudiants de CREFIMA.
- ☞ Tous les professeurs de CREFIMA pour leur compétences didactiques et pédagogiques.
- ☞ Tous les policiers qui pour leur aide à la réalisation de ce travail.
- ☞ Tous les collègues et étudiants de CREFIMA de la promotion 2017-2020.

## **REMERCIEMENTS**

Je rends grâce à DIEU, le Tout Puissant pour la vie, la santé, l'intelligence et le courage qu'Il m'a donné pour la réalisation de ce document.

Mes remerciements vont à l'endroit de :

- ☞ Notre directeur de mémoire, Monsieur Menendez NELSON, professeur de l'Université et Spécialiste en gestion de projet, pour ses orientations, corrections et suggestions qui ont parfait ce travail.
- ☞ Monsieur Gethro CHERY, Ingénieur en finances, pour ses corrections, suggestion et conseils sans lesquels ce travail n'aurait pas été possible.
- ☞ Monsieur Maxime FORTYL, professeur de Méthodologie au CREFIMA et Docteur en sociologie pour ses conseils méthodologiques.
- ☞ Monsieur Sanders PERRIER, Spécialiste en ressources humaines, pour ses suggestions et son assistance dans la rédaction de ce mémoire.
- ☞ Monsieur Guyliano Amilcar, pour son cours de Gestion des Ressources Humaines (GRH) et celui de Politique Générale de l'Entreprise (PGE).
- ☞ L'ensemble du corps professoral de CREFIMA qui nous a outillés pendant ses 3 années par leur enseignement.
- ☞ Madame Micheline C. FLEURIMA et Monsieur Emmanuel Corneil qui nous ont orienté dans ce travail. Tous les autres policiers qui ont accepté de répondre à nos questions et nous ont fourni les documents nécessaires à la réalisation de ce travail.
- ☞ Ma famille biologique, ma mère adoptive et mes amis proches pour leur attention et leur affection.

## SOMMAIRE

RESUME.....	ii
ABSTRACT.....	iii
DEDICACE.....	iv
REMERCIEMENT.....	v
LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	ix
INTRODUCTION.....	1
PREMIER CHAPITRE : CADRE CONCEPTUEL.....	5
Chapitre I : CADRE CONCEPTUEL.....	6
DEUXIEME CHAPITRE : PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE.....	11
Chapitre II : PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE.....	12
TROISIEME CHAPITRE : CADRE THEORIQUE.....	29
Chapitre III : CADRE THEORIQUE.....	30
QUATRIEME CHAPITRE : CADRE METHODOLOGIQUE.....	39
Chapitre IV : CADRE METHODOLOGIQUE.....	40
CINQUIEME CHAPITRE : CADRE ANALYTIQUE.....	66
Chapitre V : CADRE ANALYTIQUE.....	67
CONCLUSION.....	105
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	108
SITE INTERNET.....	114
ANNEXE.....	116

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure 1</b> : Cartographie de l'île d'Hispaniola .....	41
<b>Figure 2</b> : Cartographie d'Haïti .....	42
<b>Figure 3</b> : Police Nationale d'Haïti.....	43
<b>Figure 4</b> : Organigramme de la PNH.....	49
<b>Figure 5</b> : Les différentes grades de la PNH.....	55
<b>Figure 6</b> : Les membres du CSPN .....	56
<b>Figure 7</b> : Répartition selon le genre (sexe).....	61
<b>Figure 8</b> : Difficulté rencontrée .....	70
<b>Figure 9</b> : Motivation d'intégration à la PNH.....	71
<b>Figure 10</b> : Epreuve intellectuelle .....	72
<b>Figure 11</b> : Organisation de l'épreuve intellectuelle .....	73
<b>Figure 12</b> : Estimation des épreuves physiques .....	76
<b>Figure 13</b> : Mêmes épreuves physiques pour hommes et femmes.....	77
<b>Figure 14</b> : Epreuve d'entretien.....	78
<b>Figure 15</b> : Test de psychologie .....	81
<b>Figure 16</b> : Grade après formation.....	84
<b>Figure 17</b> : Evaluation du recrutement .....	85
<b>Figure 18</b> : Etape du recrutement à améliorer .....	87
<b>Figure 19</b> : Répercussion négative de la politique de recrutement .....	91
<b>Figure 20</b> : Evaluation des dirigeants de la PNH .....	92
<b>Figure 21</b> : Etapes du recrutement à améliorer / objectivité procédure de recrutement .....	96
<b>Figure 22</b> : Processus de recrutement / conséquences sur la performance .....	99
<b>Figure 23</b> : Etapes du recrutement à améliorer / compétence des recruteurs .....	103



## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1</b> : Répartition selon le genre (sexe) .....	60
<b>Tableau 2</b> : Tableau représentatif .....	61
<b>Tableau 3</b> : Difficulté rencontrée lors de la candidature.....	69
<b>Tableau 4</b> : Motivation d'intégration à la PNH.....	70
<b>Tableau 5</b> : Epreuve intellectuelle .....	72
<b>Tableau 6</b> : Organisation de l'épreuve intellectuelle .....	73
<b>Tableau 7</b> : Epreuves physiques .....	75
<b>Tableau 8</b> : Mêmes épreuves physiques pour hommes et femmes.....	76
<b>Tableau 9</b> : Entretien de recrutement .....	78
<b>Tableau 10</b> : Test de psychologie vérifie la santé mentale .....	80
<b>Tableau 11</b> : Même grade pour tous les aspirants policiers. ....	84
<b>Tableau 12</b> : Procédure de recrutement objective .....	85
<b>Tableau 13</b> : Etape du recrutement à améliorer .....	86
<b>Tableau 14</b> : Répercussion négative de la politique de recrutement.....	91
<b>Tableau 15</b> : Compétence des recruteurs.....	92
<b>Tableau 16</b> : Etapes du recrutement à améliorer / objectivité procédure de recrutement. ....	95
<b>Tableau 17</b> : Teste de Khi-2.....	96
<b>Tableau 18</b> : Processus de recrutement / conséquences sur la performance .....	97
<b>Tableau 19</b> : Teste de Khi-2.....	99
<b>Tableau 20</b> : Corrélations.....	100
<b>Tableau 21</b> : Test de régression linéaire simple.....	100
<b>Tableau 22</b> : Etapes du recrutement à améliorer / compétence des recruteurs .....	102
<b>Tableau 23</b> : Teste de Khi-2.....	103

## **SIGLES ET ABREVIATIONS**

**ANP** : L'Académie Nationale de Police

**CSPN** : Conseil Supérieur de la Police Nationale

**BAC** : Bureau des Affaires Criminelles

**BAI** : Bureau des Affaires Internationales

**BGCAF** : Bureau du Genre et de Coordination des Affaires Féminines

**BIM** : Brigade d'Intervention Motorisée

**BLTS** : Brigade de Lutte Contre le Trafic de Stupéfiants

**BLVV** : Brigade de Lutte Contre des Vols de Véhicule

**BOID** : Brigade d'Opérations et d'Interventions Départementales

**BRI** : Brigade de Recherche et d'Intervention

**CAB** : Cabinet Du directeur Général de la Police Nationale D'Haïti ;

**CAT TEAM**: Unité Contre-Ambuscade (Counter-Ambushment Team)

**CCE** : Cellule Contre l'Enlèvement

**CDGPNH** : Cabinet du Directeur Générale de la PNH

**CIMO** : Corps Intervention et de Maintien de l'Ordre

**CRO** : Centre de Renseignements Opérationnels

**DAP** : Direction d'Administration Pénitentiaire

**DCASG** : Direction Centrale de l'Administration et des Services Généraux

**DCPA** : Direction Centrale de la Police Administrative

**DCPJ** : Direction Centrale de La Police Judiciaire

**DD** : Direction du Développement ou Commissariat au Plan

**DDA** : Direction Département de l'Artibonite

**DDC** : Direction Département du Centre

**DDGA** : Direction Département de la Grand 'Anse

**DDN** : Direction Département du Nord

**DDNE** : Direction Département du Nord-Est

**DDnippes** : Direction Département des Nippes

**DDNO** : Direction Département du Nord-Ouest

**DDO** : Direction Département de l'Ouest

**DDS** : Direction Département du Sud

**DGPNH** : Direction Générale de la Police Nationale d'Haïti

**DPSDP** : Direction Planification Stratégique de Développement et Perspective

**DRG** : Direction Renseignement Généraux

**DRH** : Direction des Ressources Humaines

**ÉDUPOL** : Police Éducative et Communautaire

**ENP** : Ecole Nationale de Police

**ÉPINES** : Équipe Pénitentiaire d'Intervention et d'Escorte

**GIPNH** : Groupe d'Intervention de la Police Nationale Haïtienne

**IGPNH** : Inspection Générale de la Police Nationale d'Haïti

**PA** : Police Aérienne ou de l'Air

**PIB** : Produit Intérieur Brut

**PNH** : Police Nationale d'Haïti

**POLICOM** : Police Communale

**POLIFRONT** : Police Frontalière Terrestre

**POLITOUR** : Police Touristique

**PS** : Police Scientifique

**RH** : Ressources Humaines

**SPRP** : Service de Presse et des Relations Publiques

**UDMO** : Unité Départementale de Maintien de l'Ordre

**USGPM** : Unité de Sécurité Générale de la Primature

**USGPN** : Unité de Sécurité Générale du Palais National

**USP** : Unité de Sécurité Présidentiel

## INTRODUCTION

Les entreprises, quelles que soient leur taille et leur secteur d'activité, sont le moteur de la stabilité et de la croissance économique d'un pays. Elles fournissent des emplois, des services, des produits et des recettes fiscales qui sont indispensables à la santé économique et au bien-être des citoyens de la ville, de la région, de l'État ou du pays dans lequel elles opèrent. Cependant, tout comme un pays a besoin d'entreprises ou d'organisations pour se développer, les entreprises ont besoin de ressources humaines, de ressources matérielles et de ressources financières pour subsister. Parmi ces ressources, les ressources humaines étant constituée d'êtres humains ou d'Hommes s'avèrent indispensables pour la bonne gestion des autres ressources. En effet, l'Homme est à la fois une ressource et une richesse au sein d'une entreprise. L'économiste et philosophe français, Jean Bodin<sup>1</sup>, estime que « *l'Homme est une vraie richesse et qu'il n'y a de richesse, ni de force que d'hommes* »<sup>2</sup>. Platon, quant à lui, soutient que « *l'Homme est la mesure de toute chose : de celles qui sont, du fait qu'elles sont ; de celles qui ne sont pas, du fait qu'elles ne sont pas* »<sup>3</sup>. Ces deux citations susmentionnées vont presque dans le même sens que le proverbe arabe qui laisse croire que la différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau, c'est l'Homme. Cependant, l'Homme est complexe par sa nature et motivé par des besoins qui sont des nécessités ressenties d'ordre physique, social ou mental. Pour cela, dans une entreprise,

---

<sup>1</sup> Jean Bodin (1529-1596), auteur de cette pensée, était aussi le théoricien précurseur du mercantilisme. Cette phrase, il ne l'a pas prononcée, mais écrite. Elle est tirée du livre V de son livre Six Livres de la République, chapitre II ayant pour titre – attention prenez votre respiration- : « Les moyens de remédier aux changements des Républiques, qui adviennent pour les richesses excessives des uns, et pauvreté extrême des autres ».

<sup>2</sup> [https://www.alternatives-economiques.fr/vraies-lois-de-leconomie-13-nest-de-richesse-dhommes/00024447#footnoteref1\\_au7pskd](https://www.alternatives-economiques.fr/vraies-lois-de-leconomie-13-nest-de-richesse-dhommes/00024447#footnoteref1_au7pskd) [2-7-21 / 18:14]

<sup>3</sup> [https://la-philosophie.com/homme-est-la-mesure-de-toute-chose#8220\\_L8217homme\\_est\\_la\\_mesure\\_de\\_toute\\_chose\\_de\\_celles\\_qui\\_sont\\_du\\_fait\\_quelles\\_sont\\_de\\_celles\\_qui\\_ne\\_sont\\_pas\\_du\\_fait\\_quelles\\_ne\\_sont\\_pas8220](https://la-philosophie.com/homme-est-la-mesure-de-toute-chose#8220_L8217homme_est_la_mesure_de_toute_chose_de_celles_qui_sont_du_fait_quelles_sont_de_celles_qui_ne_sont_pas_du_fait_quelles_ne_sont_pas8220)[3-7-21 / 12:11]

il faut une structure qui tienne compte de la complexité et de la source de motivation de l'homme pour qu'il soit productif et efficace. Cette structure est celle dont parlent plusieurs auteurs dans de différents thèmes : « management des hommes au travail », « gestion du capital humain », « gestion du personnel » lesquels s'accordent tous pour signifier « Gestion des Ressources Humaines (GRH) ». Cette dernière peut se définir comme un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et de développer les Hommes au travail afin d'avoir une plus grande efficacité et efficience dans l'organisation.

Par ailleurs, il est important de souligner qu'en matière de Gestion des Ressources Humaines (GRH), le recrutement constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre alimentant l'entreprise des compétences nouvelles dont elle a besoin. En effet, le recrutement est l'activité qui permet à toute organisation ou entreprise de disposer des ressources humaines nécessaires pour son bon fonctionnement. Il s'était révélé nécessaire suite aux manques de mains d'œuvre après la révolution industrielle et s'est imposé réellement à partir des années 60 lorsque les entreprises se sont rendu compte des exigences et des besoins de leurs travailleurs.<sup>4</sup> Par contre, le recrutement était, autrefois, une activité largement laissée aux contremaîtres.<sup>5</sup> Tandis qu'aujourd'hui, le recrutement est une des fonctions de la gestion des ressources humaines qui revient aux dirigeants ou aux gestionnaires responsables des ressources humaines.<sup>6</sup> Il est devenu un facteur indispensable et un choix stratégique dans la vie de toute entreprise. A cet effet, le recrutement doit s'inscrire dans une démarche préalable à long terme réfléchi et construite. Une clarification des objectifs de l'entreprise, de ses métiers et de son évolution future est un préalable indispensable à la définition d'une politique de recrutement. En

---

<sup>4</sup> <http://lerecrutement.blogspot.com/2007/12/lhistoire-du-recrutement-en-quelques.html>[13-12-20 / 18:14]

<sup>5</sup> Diane-Gabrielle Tremblay, David Rolland, *Gestion des Ressources Humaines : Typologies et comparaisons Internationales*, 3e édition, Presse de l'Université du Québec, p. 72.

<sup>6</sup> Item, p. 73.

effet, si le recrutement a pour but d'accueillir de nouveaux candidats pour des postes vacants, la politique de recrutement aidera donc à définir le profil des candidats recherchés pour le(s) poste(s) et les conditions de la pratique du recrutement. « Elle aidera également à trouver et sélectionner des candidatures adaptées, à optimiser les processus, à accompagner l'évolution de l'entreprise, et à assurer un développement pérenne de ses activités. »<sup>7</sup> En d'autres termes, « elle dessine les grandes lignes du processus de recrutement en incluant les actions, les décisions et les moyens mis en œuvre par une équipe ou un service pour pourvoir les postes vacants ou nouvellement créés au sein d'une entreprise.<sup>8</sup> »

Dans le cadre de notre étude, nous nous intéressons à la politique de recrutement au sein de la police Nationale d'Haïti (PNH), une institution chargée de l'exécution de règlements et du maintien de l'ordre public. Plus précisément, nous allons nous pencher sur le processus de sélection de nouveaux collaborateurs dans la police. Ainsi, pour mieux orienter notre travail de recherche, nous comptons le diviser en cinq (5) chapitres :

- ☞ Le premier est consacré au cadre conceptuel de notre travail dans lequel nous définirons notre objet d'étude ;
- ☞ Le second est réservé à la base de notre recherche c'est-à-dire notre problématique de recherche. Il présentera l'état de la question, notre problème de recherche, notre question de recherche, nos hypothèses, nos objectifs de recherche ainsi que la délimitation, les intérêts et la pertinence du sujet ;
- ☞ Le troisième définira le cadre théorique de notre travail ;

---

<sup>7</sup> <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/recrutement/politique-recrutement#pourquoid%C3%A9finir-une-politique-de-recrutement> [02-02-21 / 13:00]

<sup>8</sup> Idem

- ☞ Le quatrième est consacré au cadre méthodologique de notre recherche dans lequel nous présenterons le cadre institutionnel de l'étude, la stratégie et les techniques utilisées pour réaliser notre travail de recherche ;
- ☞ Le cinquième interprète les principaux résultats de l'enquête et l'analyse des tests économétriques qui seront réalisés en vue de la validation du modèle de corrélation. Par la suite nous formulerons quelques recommandations aux responsables du recrutement.



**PREMIER CHAPITRE :  
CADRE CONCEPTUEL**

## Chapitre I : CADRE CONCEPTUEL

### 1.1. Définition de l'objet d'étude

Le recrutement est une branche de la gestion des ressources humaines permettant à l'entreprise d'acquérir une main-d'œuvre compétente afin de répondre à un besoin en capital humain. Il est dérivé du verbe « recruter » qui, lui-même, tire son origine du terme militaire « recrue ». Ce dernier, dont la forme est tirée du verbe « accroître » qui signifie s'agrandir ou augmenter en volume, date probablement du XVI<sup>e</sup> siècle. Celui-ci peut avoir deux sens : d'une part, la levée des soldats (nouveaux ou en remplacement) et d'autre part, les hommes recrutés.<sup>9</sup> Par extension, le terme « recrue » est passé dans le langage civil comme personne qui vient se joindre à un groupe ou un organisme, d'où l'origine du concept « recrutement ».<sup>10</sup>

Le recrutement est selon, Jean-Marie PERETTI (2001), une « *opération ayant pour but de pourvoir un poste* »<sup>11</sup>, ce qui est pratiquement vrai. Cependant, de manière professionnelle, le recrutement ne se limite pas au simple remplissage d'un poste vacant. Les recruteurs doivent tenir compte des enjeux et les difficultés inhérentes du poste à pourvoir afin de sélectionner les meilleurs candidats ayant les compétences et aptitudes correspondant aux aspirations de l'entreprise.

Lakhdar SEKOU<sup>12</sup>, Louise BLONDIN<sup>13</sup> (1993) définissent le recrutement comme « *une activité qui entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de se préparer,*

---

<sup>9</sup> Anne-Chantal Hardy-Dubernet. L'embauche. Approche sociologique des pratiques de recrutement dans le secteur privé. Sociologie. Université de Nantes, 1995. Français. tel-00866224

<sup>10</sup> Idem

<sup>11</sup> PERETTI Jean-Marie, Dictionnaire des ressources humaines, Editions Vuibert, 2001, p P. 185.

<sup>12</sup> Lakhdar SEKIOU a été durant de nombreuses années chargé de cours à l'UQÀM et durant plus de 20 ans professeur en techniques et sciences administratives au Collège Montmorency de Laval.

<sup>13</sup> Louise BLONDIN est professeur et chercheur indépendant.

*de faire des recherches, d'informer afin d'attirer un nombre suffisant de bonne candidature possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert »<sup>14</sup>. Ils soutiennent qu'une entreprise ne recrute pas pour tirer du chômage ceux qui ont besoin de travail. Son objectif premier n'est pas de pourvoir un poste, car elle n'est pas abonnée au statut des entreprises de bienfaisance, mais d'apporter une plus grande performance au sein de l'organisation<sup>15</sup>. Selon eux, un besoin de croissance, de rentabilité se profile derrière le recrutement<sup>16</sup>, ce qui est évident, toutefois, recruter des collaborateurs compétents ne garantit pas toujours le progrès des entreprises qui ne disposent pas assez de ressources matérielles et financières nécessaires leur permettant de se développer.*

Jean-Pierre CITEAU (1997), quant à lui, décrit le recrutement comme un élément clef de la gestion des ressources humaines dont l'objectif consiste à assurer la meilleure adéquation possible entre le potentiel individuel (compétences, aspirations, possibilités d'évolution d'une personne) et les exigences de l'emploi.<sup>17</sup> Pourtant, nombreux sont les personnels de certaines entreprises publiques haïtiennes issus du recrutement qui se retrouvent à des postes qui n'ont rien à voir avec leur profil et leur compétence ; ce qui semble influencer considérablement leur insertion professionnelle et la performance de l'institution et amène à s'interroger sur l'objectivité du recrutement dont sont issus les personnels de ces entreprises publiques, car celle-ci est souvent définie par rapport à son aboutissement.

Pour citer la professeure Manita PIERROT (2011), spécialiste en Gestion, « *un recrutement réussi apporte la stabilité au sein de l'organisation et le maintien de l'effectif,*

---

<sup>14</sup> SEKOU et BLONDIN, Gestion des ressources humaines, Ed. Debock, Bruxelles, 1993, p241.

<sup>15</sup> Idem

<sup>16</sup> <https://lenouvelliste.com/article/92268/les-impacts-du-recrutement-sur-la-performance-de-lorganisation/14-12-20/23:36>

<sup>17</sup> Citeau J.-P, Gestion des ressources humaines, Principes généraux et cas pratiques, Ed. A. Colin. Paris - 1997

*l'amélioration du rendement, de la qualité au travail et la diminution du stress.*<sup>18</sup> » Le recrutement, considère-t-elle « *est la meilleure adéquation possible entre un poste et une personne. C'est, selon elle, une activité qui permet de positionner la bonne personne à la bonne place au bon moment.*<sup>19</sup> » Cette limitation du recrutement à savoir « placer la bonne personne au bon poste » sous-entend que le recrutement est une science exacte comme la mathématique que l'on applique des formules pour trouver des résultats. Considérant comme vrai, pourquoi les recruteurs de certaines entreprises parfois se trouvent face à des incertitudes au point qu'ils doivent recourir à des méthodes intuitives pour sélectionner le(s) meilleur(s) candidat(s) ? D'ailleurs, au lieu de bonne personne au bon poste, il serait mieux de penser à la fidélisation d'une personne à un poste. Nombreux sont des salariés qui n'aiment pas leurs postes pour lesquels ils sont qualifiés et compétents et cherchent à occuper d'autres postes plus payants, dont les autres conditions sont plus réunies.

Le recrutement se définit comme un processus de décision long et complexe dont la construction se réalise au moyen de différentes étapes et non pas à un moment précis (Cadin, Guérin et Pigeyre, 2007). La définition proposée par ces trois auteurs, fait plutôt référence au recrutement externe. Bien qu'elle soit plus ou moins adaptée à notre recherche, elle ne tient pas compte du « recrutement interne » encore appelé « promotion interne » qui peut se faire de manière brève et à un moment précis<sup>20</sup>. A titre d'exemple, l'abandon définitif et inattendu d'un poste de travail peut être compensé par un recrutement interne immédiat.

Le recrutement interne se fait au sein des forces vives de l'organisation. On y recherche des candidats potentiels pour occuper un poste vacant dans le but de répondre aux besoins

---

<sup>18</sup> <https://lenouvelliste.com/article/92268/les-impacts-du-recrutement-sur-la-performance-de-lorganisation> [3-7-21 / 21:16]

<sup>19</sup> Idem

<sup>20</sup> <https://www.talentprogram.fr/recrutement-externe-vs-recrutement-inteme/> [3-7-21 / 11 :11]

stratégiques ou opérationnels de l'organisation<sup>21</sup>. Effectivement, parfois c'est quand l'avis de recrutement est porté aux travailleurs au sein de l'organisation et ces derniers ont postulé qu'on puisse parler de recrutement interne. Ce mode de recrutement est source de mobilité et de motivation, car il permet à un travailleur de changer de poste ou d'emploi.

Alors que le recrutement externe consiste à recruter des ressources humaines conséquentes ou spécifiques en dehors de l'entreprise pour le(s) poste(s) à pourvoir. Le recours à ce mode de recrutement s'impose lorsqu'aucun candidat n'est disponible au sein de l'entreprise ou lorsqu'il faut augmenter l'effectif du personnel. La plus grande faiblesse de ce mode de recrutement réside dans les difficultés d'intégration, d'adaptation et de contrôle de qualités des personnelles (honnêteté, contact interpersonnel, sens de responsabilité.<sup>22</sup>

Dans le cadre de notre recherche, nous pouvons définir le recrutement comme étant le mécanisme par lequel une entreprise ou institution se procure la main d'œuvre dont elle a besoin. Il s'agit concrètement de l'ensemble de procédures par lesquelles une entreprise ou institution sélectionne les candidats pour renforcer son équipe.

Par ailleurs, dans certains pays du tiers monde, dont Haïti, où le chômage bat déjà son plein, les procédures de recrutement de nouveaux collaborateurs souvent prennent d'autres formes. Elles peuvent être par voie de concours ou par favoritisme. Même par voie de concours, on favorise certains particuliers au détriment des autres malgré leurs compétences jugées inférieures. Cette pratique du recrutement en Haïti fait que l'on rencontre des personnels dans les administrations publiques occupant des postes qui ne leur correspondent pas. Le dépôt de candidature dans les entreprises publiques ou privées ne servira presque rien, si l'on a pas une

---

<sup>21</sup> <https://infont.fr/lexique/definitions/recrutement-inteme/>[3-7-21 / 11 :50]

<sup>22</sup> PROF MASAMBA NKAZI ANGANI, Op cit, p 97

tierce personne pour acheminer le dossier. Certaines entreprises haïtiennes bloquent toute sorte de candidature ou n'annoncent pas leur période de recrutement tout simplement pour éviter qu'il ait trop de demande d'emplois. La Police Nationale d'Haïti parait est la seule institution haïtienne qui ne fait pas de favoritisme. Par conséquent, nous avons décidé d'orienter notre travail de recherche sur le processus de recrutement en vigueur dans cet organisme.

**DEUXIEME CHAPITRE :  
PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE**

## Chapitre II : PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE

Ce chapitre nous permettra de jeter les bases de notre recherche. Il comportera essentiellement les éléments suivants : L'état de la question, le problème de recherche, la question de recherche, les hypothèses de recherche, les objectifs de la recherche, la délimitation du sujet, la justification et les intérêts de recherche.

### 2.1. Recrutement : état de la question

Nous ne sommes pas les premiers à nous intéresser au recrutement. De par son importance le lancement et l'évolution des entreprises, le recrutement reste un sujet qui continue de faire couler beaucoup d'encre malgré le fait qu'il ait déjà été discuté et/ou traité par des auteurs et dans divers ouvrages ou articles. Dans ce qui suit, nous passerons en revue les différents travaux qui traitent de ce sujet. Et là-dessus, nous rejoignons J. P. Fragnière quand il dit :

*« Qu'on est rarement le premier à aborder une question ; ou plus précisément, le champ thématique que l'on entreprend est déjà balisé par des études voisines ou bien il se réfère à des thèmes fondamentaux sur lesquels des bibliothèques entières ont été écrites.<sup>23</sup> »*

Dans son article « *La sélection du personnel : tendances et défis* » P. L. DENIS<sup>24</sup> (2011), nous explique que la finalité de tout processus de recrutement est de choisir la meilleure recrue

---

<sup>23</sup> J. P. FRAGNIERE : Comment réussir une thèse, Paris, Dunod, 2001, p.75

<sup>24</sup> Pascale L. Denis est professeure au département d'organisation et ressources humaines de l'Université du Québec à Montréal, denis.pascale@uqam.ca.



pour un poste<sup>25</sup>. Actuellement Professeure de management des ressources humaines à l'Université du Québec (Montréal), elle a insisté sur la nécessité de déterminer clairement et préalablement les exigences du poste à pourvoir et l'application des outils avec discernement pour minimiser le recours aux méthodes d'évaluation intrusives ; puisque, selon elle, le recrutement d'un bon candidat résulte de la méthode d'évaluation utilisée pour y parvenir<sup>26</sup>.

Cette observation de DENIS est également celle de ses prédécesseurs en l'occurrence, A. DUPRAY<sup>27</sup> et C. PARAPONARIS<sup>28</sup> (2020). Dans leur article « *Stratégies de recrutement et gestion de l'incertitude* », ils ont présenté le processus de recrutement en trois (3) grandes étapes. Premièrement, la définition des besoins en organisation et de ses objectifs de production. Deuxièmement, la définition des compétences requises du candidat relativement aux besoins concernant le poste à pourvoir. Et en dernier lieu, la disposition des moyens adéquats pour opérer et finaliser la sélection afin d'atteindre l'objectif du recrutement lequel est de sélectionner le meilleur candidat, celui qui selon les finalités retenues offre le plus d'assurances.

Pour ce qui est de la compétence, G. DONNADIEU<sup>29</sup> et P. DENIMAL<sup>30</sup> (1993) pensent qu'il existe deux approches différentes pour mesurer les compétences. La première est la plus ancienne, mais la plus ambitieuse. Elle stipule que l'on ne peut pas appréhender les compétences dans l'absolu ou simplement en observant les individus. La deuxième approche est plus récente et plus modeste. Elle estime que la compétence est toujours « finalisée » et donc qu'elle ne se

---

<sup>25</sup> Denis, P. (2011). *La sélection du personnel : défis et tendances*. *Gestion*, 36, 4-4.

<https://doi.org/10.3917/riges.363.0004>

<sup>26</sup> <https://www.cairn.info/revue-gestion-2011-3-page-4.htm>[28-02-21 / 18 :17]

<sup>27</sup> Arnaud Dupray est docteur en sciences économiques de l'Université de la Méditerranée.

<sup>28</sup> Claude Paraponaris est docteur en sciences économiques et professeur à l'université Aix Marseille.

<sup>29</sup> DONNADIEU G. a été professeur associé à l'IAE de Paris (Université Panthéon-Sorbonne) de 1989 à 1998, en charge de l'enseignement de la gestion des ressources humaines et de la sociologie des organisations.

<sup>30</sup> DENIMAL P. est sociologue du travail et consultant depuis plus de 25 ans. Philippe Denimal anime la structure de conseil en gestion des ressources humaines qu'il a créée en 1996.

définit qu'en référence à une situation donnée<sup>31</sup>. Cette deuxième approche émane des réflexions de certains auteurs qui avaient abordé la question de compétence. Parmi ces auteurs, on peut citer :

- ☞ Les deux professeurs en sciences de gestion à l'IAE de Paris et de Lyon, P. GILBERT<sup>32</sup> et M. PARLIER<sup>33</sup> (1992), qui considèrent que la compétence est « *un ensemble de connaissances, de capacité d'action et de comportements structurés en fonction d'un but dans un type de situation donnée*<sup>34</sup> ».
- ☞ Le psychologue et ergonomiste, J. LEPLAT<sup>35</sup> (1992), qui définit la compétence comme « *un système de connaissances qui permettra d'engendrer des activités répondant aux exigences des tâches d'une certaine classe [...] Elles sont finalisées et se caractérisent par la mise en œuvre de connaissances en vue de la réalisation d'un but*<sup>36</sup> ».
- ☞ Et la professeure en gestion à l'IEP (Paris), S. BELLIER<sup>37</sup> (1991), qui affirme que la compétence agrège des savoir-faire techniques et des « comportements », des « attitudes », un « savoir-être », etc...

Dans une interview réalisée dans le cadre des Rencontres de l'emploi, organisées par Pôle emploi le 17 janvier 2017, J.-F. AMADIEU<sup>38</sup> (1996) a souligné le côté intuitif de l'évaluation des compétences. En effet, Il prétendait que les recruteurs ne se donnaient pas assez de temps ni

---

<sup>31</sup> DONNADIEU G. et DENIMAL P. (1993), « Classification Qualification ; de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences », Liaisons, pp. 117-129.

<sup>32</sup> GILBERT Patrick est professeur en gestion des ressources humaines à l'IAE de Paris.

<sup>33</sup> PARLIER Michel est responsable du département Compétence, Travail et Emploi de l'ANACT et professeur associé à l'IAE de Lyon.

<sup>34</sup> GILBERT P. et PARLIER M. (1992), « La gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils », Personnel, n°330, pp. 42

<sup>35</sup> LEPLAT Jacques est un psychologue de l'École Pratique des Hautes Études à Paris. Il travaille depuis plus de 50 ans à la formalisation des concepts de « l'analyse du travail en psychologie ergonomique ».

<sup>36</sup> <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2005-5-page-13.htm>[26-02-21 / 13 :5 ]

<sup>37</sup> Sandra Bellier est docteur et professeur en gestion à l'IEP Paris. Elle est également fondatrice et directrice générale de Capio (groupe Adecco), société de veille en ressources humaines et management.

<sup>38</sup> Jean-François Amadiou est professeur agrégé en Sciences de gestion à l'Université Paris

des moyens pour évaluer complètement les candidats, par conséquent, s'en remettaient à leur intuition pour prendre une décision.<sup>39</sup> De ce fait, il invite les recruteurs à utiliser des outils digitaux pour évaluer de manière la plus fine les compétences des individus afin d'anticiper toute discrimination en matière de recrutement. Le processus du recrutement est sujet à de nombreux facteurs internes et/ou externes. Et, c'est cette sensibilité de celui-ci qui présente de véritables enjeux de sélection pour les entreprises et les institutions.

G. De LARQUIER et S. MONCHATRE (2012), dans leur rapport de recherche sur les pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail, ont soulevé la problématique de la sélectivité du recrutement. Ils ont soutenu que :

*« Les pratiques de recrutement doivent être analysées dans leur contexte en tenant compte de l'activité économique des entreprises et du marché sur lequel elles opèrent, des caractéristiques des différents types de main-d'œuvre mobilisée, de leurs marchés du travail et règles professionnelles, et, enfin, des politiques de gestion de l'emploi et des carrières spécifiquement développées »<sup>40</sup>*

De LARQUIER (2012), professeure d'économie à l'université de Lille, auteure et co-auteure de plusieurs ouvrages comme celui-ci précédemment cité, va plus loin en s'interrogeant sur « *La légitimité des épreuves de sélection* » étant donc le titre d'un ouvrage qu'elle a co-rédigé avec la spécialiste en gestion des ressources humaines (GRH), E. MARCHAL (2012). Dans cet ouvrage, elle soutient que l'opération de recrutement est par nature inégalitaire puisqu'elle consiste à évaluer les candidats selon certains critères afin de les classer, de décider à leur sujet.

---

<sup>39</sup> Selon Amadiou (2002 cité par Ghirardello, 2005) (p. 8).

<sup>40</sup> Yannick Fondeur, Michèle Forté, Guillemette de Larquier, Sylvie Monchatre, Géraldine Rieucan, et al. Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail. 2012. ffhalshs-00971684f

Selon elles, les critères mobilisés pour classer les candidats sont parfois tels que certains n'ont aucune chance de franchir la première épreuve<sup>41</sup>. L'inégalité, dont elles parlent, ne sous-entend pas forcément une injustice vis-à-vis des candidats, mais renvoie plutôt à une sorte de discrimination que subissent ces derniers de la part de leurs recruteurs.

Par ailleurs, l'origine et l'essence même du mot recrutement implique que l'on discrimine pour effectuer des choix, pour reprendre les propos d'A. GHIRARDELLO (2005), Maître de conférences à l'Université de Paris 13. Après une analyse approfondie des pratiques de recrutement en général, cette dernière s'est rendu compte qu'il n'y a aucun moyen d'évaluer la compétence d'un candidat sans faire de la discrimination. C'est ainsi qu'elle relate que :

*« ... l'activité de recrutement est par essence une activité discriminante, si l'on en croit l'étymologie qui définit la discrimination comme le simple fait d'effectuer un choix. En faisant une distinction entre plusieurs candidats, le recruteur discrimine. Pourtant, dans l'acceptation usuelle, le mot revêt une autre signification. Il traduit une forme d'inégalité particulièrement criante se manifestant par une entrave condamnable à l'accès à l'emploi qui n'est pas, fort heureusement, le propre de toutes les opérations de recrutement. »<sup>42</sup>*

Alors que De LARQUIER, MARCHAL et GHIRARDELLO évoquent la nature discriminatoire du recrutement, C. BOUREAU<sup>43</sup>, A. METRA<sup>44</sup> et J.-M. PERETTI<sup>45</sup>, pour leur

---

<sup>41</sup> G. DE LARQUIER & E. MARCHAL, *La légitimité des épreuves de sélection : apports d'une enquête statistique auprès des entreprises*, 2012, p.53

<sup>42</sup> Ariane GHIRARDELLO, De l'évaluation des compétences à la discrimination : une analyse conventionnaliste des pratiques de recrutement, In *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Avril-Mai-Juin 2005, n°56, p. 36

<sup>43</sup> Cyrille BOUREAU est diplômé d'Etudes supérieures spécialisées en Ressources humaines et occupe actuellement une fonction Ressources humaines dans un grand groupe industriel.

<sup>44</sup> Audrey Metra accomplit des missions ponctuelles auprès des DRH avec ADAGE, pour les livres d'histoire de l'entreprise. Elle est vice-présidente de l'association Demain RH

part, ont mis l'accent sur la pertinence des méthodes de recrutement utilisées, l'ensemble des stratégies employées pour sélectionner le(s) meilleur(s) candidat(s). En effet, pour eux, le recrutement n'est pas une chose à prendre à la légère. Il représente un levier important pour favoriser le développement de l'entreprise. C'est également le résultat d'une politique car il se fait par rapport à un besoin identifié et dans le cadre d'une politique de mobilité <sup>46</sup>.

Quand bien même nous diraient L. CADIN<sup>47</sup>, F. GUERIN<sup>48</sup> et F. PIGEYRE<sup>49</sup> (1997) que toutes les entreprises, indépendamment de leurs tailles, ne procèdent pas de la même manière pour recruter de nouveaux collaborateurs,<sup>50</sup> elles appliquent la même procédure d'embauche. Cette dernière comprend toujours ces différentes étapes : étude approfondie du poste, rédaction du profil, diffusion d'une annonce, tri des candidatures reçues, évaluation des candidats présélectionnés lors d'un entretien, présentation des candidats et leur intégration (Lachkar, 2008). La raison est que, derrière toute activité d'embauche ou de recrutement l'entreprise envisage une seule chose : la performance.

En effet, d'après P. N. GAMAGE (2012), Professeure en gestion à L'Université de Kelaniya en Sri Lanka, il existe une relation positive et significative entre le recrutement et la performance économique, sociale et financière d'une entreprise. Pour GAMAGE, recruter et

---

<sup>45</sup> Jean-Marie PERETTI est professeur des universités et consultant en GRH, président de l'Institut international de l'Audit social et vice-président de l'AGRH.

<sup>46</sup> BOUREAU (Cydrille), METRA (Audrey), PERETTI (Jean-Marie), << H de DRH >> France Quercy, 1997, P.50, 51.

<sup>47</sup> Loïc Cadin, docteur habilité en gestion, il est professeur à ESCP Europe et participe au Master Recherche Gestion et Dynamique des Organisations de l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense.

<sup>48</sup> Francis Guérin, diplômé de l'ESC Rouen et docteur en sociologie, il a été formateur-consultant en GRH.

<sup>49</sup> Frédérique Pigeyre, agrégée de sciences de gestion, est professeure à l'IAE Gustave Eiffel de l'Université Paris-Est Créteil, membre du conseil de l'IRG (Institut de recherche en gestion, EA 2354)

<sup>50</sup> L. CADIN, F. GUERIN, F. PIGEYRE, *Pratiques élémentaires de Théorie en GRH*, p. 240.

sélectionner les mauvais candidats, c'est-à-dire ceux qui ne sont pas compétents, est une perte énorme que les entreprises ne peuvent pas se permettre d'enregistrer<sup>51</sup>.

De son côté, T. H. MACAN (2009) de l'université de Missouri (St-Louis) a analysé le processus de recrutement après avoir présentée une revue de la littérature très riche dans son ouvrage intitulé « *the employment interview: A review of current studies and directions for future research; Human Resource Management Review* ».<sup>52</sup> Elle a indiqué les trois (3) axes du recrutement qui méritent une attention immédiate de la recherche tels que (1) l'établissement d'un modèle et une mesure communs de la structure des entretiens, (2) le focus sur les concepts qui pourraient être ou sont mieux mesurés, et (3) la formulation claire des définitions, d'un étiquetage et d'une mesure cohérents du candidat. Son ouvrage a mis en relief le caractère scientifique du recrutement et dénonce toute banalité dans le processus du recrutement d'une entreprise ou institution.

MACAN (2009) n'est pas la seule à promouvoir l'aspect scientifique du recrutement, nous pouvons également citer F. L. SCHMIDT de l'université d'Iowa et, J. E. HUNTER (1998) de l'université de Michigan, qui ont fait un vrai plaidoyer pour une approche méthodique et scientifique du recrutement au sein des entreprises en se basant sur les résultats méta-analytiques de leurs recherches. Ils ont ainsi présenté 19 procédures de sélection pour prédire le rendement au travail et la performance de la formation.<sup>53</sup> La scientificité du recrutement est en partie liée à la complexité psychologique des candidats étant avant tout des humains en quête d'une amélioration de leur existence.

---

<sup>51</sup> URL: <http://revues.imist.ma/index.php?journal=rpe&page=article&op=view&path%5B%5D=12868>[24-01-21 / 12:17]

<sup>52</sup> T. Macan ; *The employment interview: A review of current studies and directions for future research; Human Resource Management Review* 19 (2009) 203-218

<sup>53</sup> Schmidt, F.L., & Hunter, J.E. (1998) : « *The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. Psychological Bulletin* », 124, 262-274.

Dans leur ouvrage portant principalement sur le rôle de la psychologie dans le processus de recrutement, R. T. HOGAN, F. De FRUYT, J.-P. ROLLAND (2006) ont démontré que l'étude de la personnalité d'un candidat est indispensable à la réussite d'un bon recrutement.<sup>54</sup> Cela étant, nous pouvons comprendre que le processus de recrutement doit permettre de découvrir la personnalité du candidat au travers des épreuves psychologiques dans chacune des étapes qui lui sont propres. Nous pouvons ainsi dire que le recrutement est dit parfait lorsqu'il existe une adéquation naturelle entre la personnalité du candidat et la culture et les valeurs profondes d'une entreprise.

DE LARQUIER et MONCHATRE (2014) partagent, en effet, la position de ces derniers en soutenant que la formation et l'expérience ne suffisent pas pour se faire recruter. Outre ces qualifications, sont également pris en compte d'autres critères tels que les aptitudes, la personnalité, les compétences, la motivation. La prise en compte de ces critères ne permet pas seulement à identifier les bons candidats, mais les meilleurs. Toutefois, ces deux professeures en économie admettent que les critères de sélection ne sont pas toujours les mêmes d'une fonction ou d'un emploi à l'autre.

A ceux-là s'ajoutent les antécédents du candidat, son comportement passé ou ses intentions qui sont autant des éléments sur lesquels les recruteurs peuvent s'appuyer pour effectuer une sélection<sup>55</sup>. Tout compte fait, le caractère du candidat lors de l'entretien est très déterminant. A titre d'exemple, « *un candidat extraverti, parlant avec plus de confiance, ayant une posture*

---

<sup>54</sup> R.T. Hogan , F. De Fruyt , J.-P. Rolland ; « Validité et intérêt des méthodes d'évaluation de la personnalité à des fins de sélection : une perspective de psychologie appliquée aux problématiques des entreprises », *Psychologie française* 51 (2006) 245-264.

<sup>55</sup> ROULIN, N., & BANGERTER, A. (2009, 10 February). La littérature de conseils: Source de croyances populaires sur la relation recruteur-candidat lors de l'entretien de sélection? Paper presented at AGRH, Toulouse , p. 9-11

*droite et répondant de manière énergique aux questions est ainsi mieux évalué par le recruteur qu'un candidat donnant les mêmes réponses d'une manière plus introvertie »<sup>56</sup>.*

M. A. CAMPION et D. K. PALMER (1997) se sont, pour leur part, intéressés au côté conflictuel de l'entretien du recruteur avec le candidat. Dans la revue « *A review of structure in the selection interview* », ils ont démontré les nombreuses façons de structurer au mieux un entretien. Selon eux, le recrutement ou plus précisément l'entretien est comme dans un marché où les candidats (les vendeurs) rencontrent les recruteurs (acheteurs) pour procéder à un échange. Le candidat, pour sa part, essaye d'influencer la décision du recruteur en vendant ses qualités pour être sélectionné. Alors que le recruteur tente d'obtenir des informations valides et vraies sur le candidat pour déterminer si celui-ci a les compétences requises pour le poste.

J.-P. THEURIER (1983), quant à lui, perçoit le recrutement dans un sens plus large. Dans son ouvrage « *Etude des modes de sélection à l'embauche dans le secteur privé* », il soutient que les pratiques de recrutement ne se limitent pas seulement à sélectionner un candidat ou le sortir du chômage, mais également, à le produire conforme au poste, tout en instaurant une relation employé-employeur.

*« Car en fait, il s'agit moins de choisir que de produire l'individu nécessaire à l'entreprise. Et la meilleure façon de produire un individu conforme est encore de produire une relation adéquate avec lui. (...) les procédures de sélection professionnelle ne consistent pas prioritairement à sélectionner c'est-à-dire à choisir un individu en fonction d'un poste, mais bien plutôt à former, à adapter, à modeler ce même individu en fonction du poste (...). C'est en quelques sortes le modelage*

---

<sup>56</sup> Item p. 3



*instantané et direct, celui que nous avons appelé le processus d'assujettissement. Sous des formes différentes, tous les processus de recrutement et de sélection en participent. La modification de l'individu passe alors par l'établissement d'une relation spécifique, une relation qui sera individualisante et verticale, comme dans l'entretien ; qui sera infantilisante, comme dans le test ; qui sera horizontale et contraignante, comme avec la recommandation du personnel en place ».*<sup>57</sup>

En fait, il en conclut qu'on ne recrute pas pour seulement combler un poste vacant, mais aussi pour produire et établir une relation professionnelle avec les recrues dans le cadre du travail. Pour lui, l'entreprise est responsable du devenir et de la performance des recrues qu'elle intègre dans son enceinte. C'est pourquoi, le recrutement doit être objectif et prévoyant de tout risques et erreurs.

Comme l'affirment, L. FIROBEN<sup>58</sup> et C. HIRSCH<sup>59</sup> (2011), le recrutement est « *une activité à hauts risques où les erreurs sont lourdes de conséquences et où les procédures, méthodes et instruments d'évaluation à disposition, bien que fort nombreux, laissent les recruteurs dans une cruelle incertitude, sont incapables bien évidemment de garantir le succès* »<sup>60</sup>

Ainsi pour minimiser les risques et les incertitudes du recrutement, R. BNOU-NOUÇAIR (2008) a proposé, dans son ouvrage de gestion des ressources humaines, de fonder la politique de

---

<sup>57</sup> Theurier J. P., Etude des modes de sélection à l'embauche dans le secteur privé, LAST\*CNRS, juin 1983, p 202 à 207, et p 331 à 335.

<sup>58</sup> FIROBEN Laurence est professeure associée à la Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud, école de management.

<sup>59</sup> HIRSCH Catherine a une maîtrise en sciences sociales et politiques ainsi qu'en économie. Elle est Directrice de la Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud (HEIG-VD).

<sup>60</sup> FIROBEN L., HIRSCH C., *quand l'éthique interpelle nos pratiques de recrutement*, Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales, p. 127.

recrutement sur un réglage tenant compte des activités, de la logique de développement et des lignes directrices qui permettent d'anticiper les besoins futurs de l'entreprise »<sup>61</sup>.

Enfin, nous pouvons citer la sociologue N. DIMITRIJEVIC (2009), qui fait état du changement notoire des méthodes de recrutement. Elle affirme que le recrutement a changé au cours des dernières années car, dit-elle, la société et surtout les individus qui la composent ont changé. Elle indique que, jadis, le plus important et le plus valorisé pour un candidat à l'embauche était son savoir-faire, défini entre autres par les capacités techniques immédiatement opérationnelles du candidat. Désormais le savoir être occupait une place équivalente voire plus importante dans le processus du recrutement.<sup>62</sup>

A la lumière de tout ce que nous venons d'évoquer, nous pouvons donc en déduire que le recrutement a déjà été l'objet de nombreuses réflexions des professionnels du management et des sociologues. Mais, malgré l'ensemble des recherches scientifiques qui ont été faites, le recrutement n'a jamais été abordé dans le cadre des grandes administrations publiques des pays sous-développés, lequel varie dépendamment de la nature de l'entreprise et la société dans laquelle elle évolue. Le chômage, l'inflation et le manque d'infrastructures peuvent influencer grandement les pratiques du recrutement dans les entreprises.

Par ailleurs, nous avons compris que le recrutement est un sujet suscitant beaucoup d'intérêt, et qu'il continuera de l'être puisque les entreprises recruteront toujours des ressources humaines.

---

<sup>61</sup>Radouane BNOU-NOUÇAIR, *La gestion des ressources humaines, un pilier de la compétitivité pour l'entreprise*, Edition Bénévent 2008, p.49

<sup>62</sup>DIMITRIJEVIC (Natacha), *L'économie d'entreprise*, France SEPEC, Aout 2009, P. 111

## **2.2. Problème relatif au recrutement de la PNH**

Toute économie a besoin d'entreprises, d'organisations et d'institutions fortes pour se développer. Ces dernières, de par leur bon fonctionnement, doivent être capables de générer des plus-values et donc de la croissance économique. La plus-value résulte de leur servuction et/ou leur production sur une période donnée. Il s'agit alors de leur performance. Ce besoin est encore plus vrai dans les pays sous-développés comme Haïti. Nous pouvons constater un manque de performances au niveau de la plupart des entreprises et des organisations ou institutions en Haïti ; qu'elles soient publiques ou privées. Nous pouvons citer par exemple la Police Nationale d'Haïti (PNH) dont la mission est de « protéger et servir ». Les difficultés de cette institution à assurer la sécurité des citoyens ne laissent personnes indifférentes. Nombreux sont ceux qui remettent en question les compétences des policiers ou les ressources dont ils disposent pour mener à bien leurs tâches.

A l'instar d'une économie, une entreprise, une organisation ou une institution a besoin des ressources qu'elles soient de natures financières, matérielles et surtout humaines pour se développer et jouer pleinement son rôle dans le développement d'un pays. A cet égard, la gestion des ressources humaines mérite toute sa place lorsqu'on lui assigne des objectifs socio-économiques d'une entreprise, d'une organisation ou institution. En effet, l'un de ses rôles est de renouveler, développer et optimiser les ressources humaines d'une entreprise. Il convient alors de comprendre la place qu'occupe le recrutement étant un levier extrêmement important de celle-ci.

Le recrutement est le seul moyen dont dispose une entité économique pour renouveler voire renforcer ses ressources humaines afin d'assurer son bon fonctionnement et pérenniser ses performances. C'est pourquoi cela implique que l'on ait d'abord clairement identifié les besoins en ressources humaines, puis que l'on sélectionne les meilleures compétences afin de « mettre

l'homme qu'il faut, à la place qu'il faut ». Cependant, aussi minutieux soit-il, le processus de recrutement comporte des risques impossibles à supprimer mais que l'on peut réduire.

La Police Nationale d'Haïti (PNH) recrute un grand nombre de jeunes quasiment chaque année pour renforcer son effectif. En effet, entre 2017 à 2020, on a recensé deux milles trois cent soixante-dix (2,370) nouveaux agents<sup>63</sup> qui auraient intégré la PNH après leur graduation à l'Ecole Nationale de Police (ENP). Ils sont, pour la plupart, des jeunes qui ont bouclé leurs études classiques et/ou leur premier cycle universitaire. Cependant, malgré un si grand nombre de recrue et leur niveau d'éducation, la PNH semble éprouver plus en plus de difficultés à assurer la sécurité des citoyens et de leurs biens. Jamais, auparavant, nous avons vu un si grand acharnement de la part de jeunes diplômés à intégrer cette institution. Jadis, être policier aurait été synonyme de « être sous diplômé », car il suffisait d'avoir le brevet (classe 4<sup>ème</sup>) pour pouvoir s'inscrire dans la police<sup>64</sup>. Dès lors que des jeunes de plus en plus cultivés ont intégré une institution qui, malgré leur intégration, semble aller de mal en pis, on est en droit de s'interroger sur leur source de motivation, sur ce qui les a poussés à faire ce métier des armes et également sur l'objectivité du recrutement dont ils sont issus.

Par ailleurs, d'aucuns seraient d'accord pour dire qu'une recrue ayant un niveau d'étude supérieur pourrait, après avoir découvert le poste et son environnement, ne plus trouver de satisfaction ou de challenge au quotidien dans son travail. Par conséquent, elle pourrait adopter un comportement condescendant vis-à-vis de ses responsables directes (N+1). D'où la présence d'un conflit hiérarchique qui aura sûrement un impact sur le fonctionnement et donc la

---

<sup>63</sup> [http://www.lenational.org/post\\_free.php?elif=1\\_CONTENTUE/actualitees&rebmun=6768/02-12-20/22:00/](http://www.lenational.org/post_free.php?elif=1_CONTENTUE/actualitees&rebmun=6768/02-12-20/22:00/)

<sup>64</sup> [https://pnh.ht/?page\\_id=24/03-12-20/20:30/](https://pnh.ht/?page_id=24/03-12-20/20:30/)

performance de la PNH. Nonobstant, la rémunération, le conflit d'intérêt et la mauvaise gouvernance qui vont accentuer ce phénomène.

Nul n'ignore qu'Haïti est l'un des pays les plus pauvres du monde. Du reste, depuis plusieurs décennies, la pauvreté ne cesse de gagner du terrain et s'est particulièrement accrue au niveau des populations les plus vulnérables. A cela s'ajoute une absence totale de politique ambitieuse visant à tacler les problèmes sociétaux et répondre aux besoins de base du peuple haïtien tels que l'éducation, la santé, le travail et la sécurité. Selon une enquête de la banque mondiale en 2012, « *plus de six (6) millions d'haïtiens vivent en-dessous du seuil de pauvreté avec moins de 2.41 \$ par jour, et plus de 2.5 millions sont tombés en-dessous du seuil de pauvreté extrême, ayant moins de 1.23 \$ par jour* »<sup>65</sup>. La paupérisation du peuple haïtien s'accroît de manière exponentielle. Par conséquent, la misère et le spectre du chômage dans un pays où les relations priment sur les compétences intellectuelles, ne laissent que très peu d'options à ces jeunes diplômés.

Il serait alors plus judicieux d'intégrer « la source de motivation des candidats » comme l'un des critères majeurs dans le processus de recrutement des aspirants policiers afin de palier à certains manquements et de diminuer les risques de corruption au sein de la PNH. D'où notre intérêt de passer en revue les différentes étapes du processus de recrutement dans cette institution tout en nous posant la question centrale suivante : **quels sont les différents enjeux organisationnels de la politique de recrutement de la PNH ?**

Cette question centrale nous a amené à formuler quelques réponses anticipées lesquelles sont nos hypothèses de recherche.

---

<sup>65</sup> Site de la banque mondiale : <https://www.banque mondiale.org/fr/country/haïti/overview> [07-02-2021 / 12:30]

## **2.3. Hypothèse principale**

Les enjeux organisationnels de la politique de recrutement de la PNH peuvent se révéler par un manque de stratégie pour attirer et sélectionner les meilleurs candidats qui contribueraient à rendre l'institution plus efficace.

### **2.3.1. Hypothèses spécifiques**

1. **Hypothèse 1** : la politique de recrutement de la PNH ne favorise pas l'acquisition des ressources humaines compétentes répondant aux exigences des métiers de la PNH.
2. **Hypothèse 2** : Le niveau de performance de la police nationale s'explique partiellement par le degré d'objectivité de la politique de recrutement de la PNH.
3. **Hypothèse 3** : Les critères de sélection sont non pertinents par rapport à la mission de la PNH.

## **2.4. Objectif principal de recherche**

L'objectif principal de notre étude est d'expliquer les différents enjeux de la politique de recrutement de la PNH. Il sera divisé en trois (3) objectifs spécifiques.

### **2.4.1. Objectifs spécifiques**

Il s'agira plus précisément de :

- ☞ Identifier les différentes étapes de sélection de la PNH et leurs critères respectifs.
- ☞ Démontrer la pertinence et/ou la non pertinence des critères de sélection.
- ☞ Démontrer les conséquences du recrutement sur la performance de la PNH.

## 2.5. Choix et intérêt de l'étude

### 2.6.1. Choix de l'étude

Le choix de notre sujet d'étude : « *L'analyse de la politique de recrutement au sein de la Police Nationale d'Haïti (PNH)* » est motivé par le fait que la PNH soit la seule institution du pays dont le recrutement est régulier, et pourtant les critères d'admissions demeurent inconnus du grand public. D'autant plus que le recrutement est un sujet d'actualité et notoire dans le monde du travail. C'est un sujet qui date plus de deux (2) siècle et le restera toujours pour la simple bonne raison que les entreprises auront toujours besoin de recruter des hommes et des femmes pour atteindre leurs objectifs fixés au préalable.

### 2.6.2. Intérêt personnel

Notre intérêt personnel se justifie par le fait que ce travail de recherche va nous permettre d'assimiler les différents concepts et théories qu'on a vu tout au long de nos trois années d'études en Gestion des Affaires. Notre connaissance dans le domaine de recrutement sera améliorée et notre expérience de recherche constituera un atout qui nous aidera dans notre carrière. Comme a dit Albert Einstein : « *La connaissance s'acquiert par l'expérience, tout le reste n'est que de l'expérience.* » Bref, cela nous permettra de nous évaluer avant de nous rendre sur le marché du travail.

## 2.6. Pertinence du sujet

Le recrutement est une étape fondamentale et incontournable dans la vie de toute entreprise. Il est parfois négligé alors qu'il engage l'entité à court, moyen et long terme. A

mesure que l'entreprise progresse, le besoin de recruter l'Homme comme ressource devient de plus en plus imposant et inévitable. Tandis qu'au fur et à mesure que le recrutement s'accroît, une bonne politique de recrutement s'impose, car les défis associés au recrutement deviennent de plus en plus évidents.

La PNH étant la seule institution du pays dont le recrutement s'étend sur l'année entière et qui recrute un bon nombre de jeunes voulant devenir policiers, nous avons estimé que cela valait la peine d'aborder le recrutement à la PNH. C'est ainsi que nous avons opté pour le sujet qui suit : *Analyse de la politique de recrutement au sein de la Police Nationale d'Haïti (PNH)*.

## **2.7. Délimitation du sujet**

Pour une meilleure compréhension de notre sujet, nous avons pris soin de circonscrire notre recherche dans le temps et dans l'espace et aussi dans le type de domaines de recherche qu'est le recrutement.

Dans le temps, cette étude s'étend sur une période de dix (10) ans, allant de 2010 – 2020. Dans l'espace, elle porte essentiellement sur le processus de recrutement de nouveaux agents à la Police Nationale d'Haïti (PNH), et concerne exclusivement le territoire haïtien.



**TROISIEME CHAPITRE :  
CADRE THEORIQUE**

### Chapitre III : CADRE THEORIQUE

Nous ne saurions parler de recrutement comme une branche du management sans remonter aux sources des réflexions sur l'organisation. En effet, notre étude tire son origine des grandes réflexions de certains auteurs sur l'organisation au début du XXème siècle qui ont été les premiers à accentuer sur le terme « recrutement » dans l'organisation. Cependant, on peut distinguer trois (3) grandes périodes du recrutement : la période avant révolution industrielle, la période après révolution industrielle et les évolutions à partir de 1960. Mais, ce n'est qu'à la fin du XIXe siècle, lors de la Révolution Industrielle, que le recrutement commence vraiment à s'imposer dans le monde du travail.

En fait, l'accélération de l'industrialisation et l'apparition de grandes entreprises après la seconde guerre mondiale ont fait naître de nombreuses théories sur l'organisation. Ces théories visent à analyser de manière normative l'organisation et en rationaliser le fonctionnement. Nombreux sont les précurseurs de ces théories que l'on ne pourra pas tous citer dans ce travail de recherche. Néanmoins, nous considérerons les théories de trois d'entre eux.

*Parmi les principaux précurseurs de la théorie des organisations, apparaissent l'américain Frederick Windsor TAYLOR, le français Henri FAYOL, et l'allemand Max WEBER. Tous les trois sont considérés comme les fondateurs de ce qu'on a coutume d'appeler "l'Ecole classique du management" et leurs idées ont été largement mises en pratique dans les entreprises. FAYOL s'est principalement intéressé aux problèmes de direction de l'entreprise et a jeté les bases de la théorie administrative. TAYLOR s'est quant à lui, davantage penché sur l'organisation des ateliers de production ; il a donné son nom au "taylorisme" ou "gestion scientifique du travail ». WEBER prône pour une organisation*

*bureaucratique de l'entreprise qui est, selon lui, l'assurance de l'efficacité organisationnelle. Or, on remarque que l'Ecole classique regroupe en son sein des courants de pensée aux préoccupations différentes mais marqués par une même approche de l'organisation, à savoir la recherche de la rationalité. Taylor s'intéresse à la rationalité productive contrairement à Fayol qui insiste sur la rationalité administrative et WEBER sur la rationalité structurelle.<sup>66</sup>*

Cependant, ces trois auteurs que nous venons de citer ont puisé leurs théories de la formalisation d'idées déjà développées par les économistes classiques, Adam Smith et David Ricardo au début du XIX<sup>e</sup>me siècle. En effet, Smith et Ricardo furent les premiers à élaborer des réflexions concernant le monde du travail par leur théorie propre à chacun d'eux : la division du travail, la spécialisation des tâches.

### **3.1. Théorie de Taylor**

Frederick Windsor Taylor (1856-1915) l'un des membres fondateurs de l'organisation scientifique du travail est le premier à parler du management. Il est connu pour son Taylorisme : OST (Organisation Scientifique du Travail). Taylor assume qu'il faut respecter certaines règles pour accroître la productivité d'une entreprise. Telles que :

- ☞ Rechercher la meilleure méthode d'exécuter une tâche précise, et que chaque ouvrier ne fasse qu'une seule tâche répétitive toute la journée, et ainsi avoir des spécialistes.
- ☞ Avoir le bon salarié à la place qu'il faut. Pour Taylor il est très important de bien sélectionner l'ouvrier qui va accomplir telle ou telle tâche, il faut être rigoureux dans le recrutement pour avoir le bon salarié à la bonne place.

---

<sup>66</sup> Hicham HAMMA, Saad LARAJE, *Management participatif en hôtellerie*, Mémoire professionnel en vue de l'obtention du diplôme du cycle normal, 2014 – 2015, p 17.

- ☞ Mettre en place une formation interne proposée aux salariés.
- ☞ Mettre en place un suivi et un contrôle permanent des salariés.
- ☞ Mettre en place un système de salaire qui doit être proportionnel aux rendements.<sup>67</sup>

Il encourage une sélection scientifique des salariés c'est-à-dire recruter le meilleur individu capable d'accomplir la tâche.<sup>68</sup>

### 3.2. Théorie de Fayol

Henri Fayol (1841-1925), est assez d'accord avec Taylor, bien qu'il ait apporté une précision au *taylorisme*. Il vient avec un système de (récompense / sanction). Si le travail est bien fait, il y aura une récompense, dans le cas contraire, une sanction s'ensuivra. Taylor est considéré comme l'un des pionniers de la gestion d'entreprise et l'un des précurseurs du management, en raison de ses travaux. Dans son ouvrage « Administration industrielle et générale » (1916), il présente les cinq principes universels sur lesquels doivent reposer l'administration et le fonctionnement d'une organisation :

1. *Anticiper et planifier* : savoir où l'on va.
2. *Organiser l'allocation des ressources* : Munir l'entreprise de tout ce qui est utile pour son fonctionnement : Ressources humaines, financières et matérielles. Fayol ne décrit dans son ouvrage que l'aspect Ressources humaines, qu'il appelle « corps social ».
3. *Commander* : c'est-à-dire, indiquer les tâches et instructions aux membres du corps social.
4. *Coordonner* : Mettre l'harmonie entre tous les actes d'une entreprise de manière à en faciliter le fonctionnement et le succès.

---

<sup>67</sup> [https://www.researchgate.net/publication/310796738\\_Theories\\_des\\_organisations](https://www.researchgate.net/publication/310796738_Theories_des_organisations) [21-01-21 / 2 : 00 PM]

<sup>68</sup> Ibid.

5. *Contrôler* : Vérifier que tout se passe conformément à un programme adapté aux ordres donnés, aux principes admis et signaler les fautes et les erreurs afin qu'on puisse les réparer.<sup>69</sup>

Fayol subdivise chaque fonction en "Principes". Ainsi la fonction de Commandement comprend huit (8) valeurs :

1. Avoir une connaissance approfondie de son personnel ;
2. Éliminer les incapables ;
3. Bien connaître les conventions qui lient l'entreprise et ses agents ;
4. Donner le bon exemple ;
5. Faire des inspections périodiques du *corps social* ;
6. Réunir ses principaux collaborateurs en des conférences où se préparent *l'unité de direction* et la convergence des efforts ;
7. Ne pas se laisser absorber par les détails ;
8. Viser à faire régner dans le personnel, l'activité, l'initiative et le dévouement.

Ce management administratif va s'accompagner « d'un guide général » de l'administration des salariés, avec en particulier :

- a. L'unité de commandement pour chaque salarié.
- b. L'unité de direction pour l'organisation.
- c. La division du travail.
- d. Une organisation permettant the right man at the right place ». Pour Fayol, le recrutement est la base de toute bonne main d'œuvre. Il faut savoir sélectionner le(s) meilleurs candidat(s) pour le(s) postes.

---

<sup>69</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Henri\\_Fayol](https://fr.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol)[02-01-21 / 2 :17 PM]

e. La responsabilisation et l'initiative.<sup>70</sup>

### 3.3. Théorie de Max Weber

Max Weber met en place la bureaucratie de Weber lequel est le modèle de référence, de progrès et d'innovation au XXème siècle. Ce modèle est remis en cause dès les années 1970 à cause de la lourdeur administrative. *[En effet, M. Weber affirmait que l'existence de règles et de marches à suivre bien définies et respectées à la lettre profiterait tant aux membres d'une organisation qu'à ses clients...]*

Le modèle bureaucratique de Weber repose sur 10 principes et hypothèses qui en font un modèle principalement théorique :

- ☞ Les individus sont soumis à une autorité uniquement dans le cadre de leurs obligations impersonnelles officielles.
- ☞ Les individus sont répartis dans une hiérarchie d'emplois clairement définie.
- ☞ Chaque emploi a une sphère de compétences clairement définie.
- ☞ L'emploi est occupé sur la base d'un contrat.
- ☞ Le recrutement se fait sur la base des compétences (diplômes et/ou expérience).
- ☞ La rémunération est fixe, en fonction du grade hiérarchique.
- ☞ L'emploi est la seule occupation du titulaire.
- ☞ Logique de carrière : la promotion ne dépend que de l'ancienneté et de l'appréciation des supérieurs hiérarchiques.
- ☞ Les individus ne sont pas propriétaires de leur outil de production.

---

<sup>70</sup> Ibid.

- ☞ Les individus sont soumis à un contrôle strict et systématique dans leur travail.<sup>71</sup>

Max Weber regroupe ces hypothèses en 6 principes :

- ☞ Division du travail : Le poste, les tâches et les responsabilités de chacun doivent être clairement définis et distincts.
- ☞ Structure hiérarchique : Les relations entre un dirigeant et ses subalternes sont codifiées et l'autorité est précisément définie.
- ☞ Sélection du personnel : La sélection du personnel se base sur la formation et les connaissances techniques qui auront été vérifiées au préalable.
- ☞ Règles et règlements normalisés : L'uniformité du travail et la normalisation des actes accomplis sont mis en pratique par le biais de règles, de codes, de méthodes, de procédures précises.
- ☞ Caractère impersonnel des relations : Les relations entre les différents membres de l'organisation doivent être impersonnelles. L'application des règles et des règlements évite tout conflit de personnalités.
- ☞ Avancement : Les employés reçoivent un salaire à un taux fixe et peuvent obtenir de l'avancement selon leur compétence et ancienneté.<sup>72</sup>

### **3.4. Taylor, Fayol et Weber**

Taylor, Fayol, et Weber prônent l'idée selon laquelle pour avoir une efficacité optimale dans l'organisation, il faut faire preuve de bon sens et être rationnel. Cependant, ils développent

---

<sup>71</sup> [https://www.droit-compta-gestion.fr/management/la-theorie-des-organisations/les-premices-de-lanalyse-des-organisations/le-modele-bureaucratique-et-les-fondements-de-autorite-max-weber/\[10-01-21 / 10:37\]](https://www.droit-compta-gestion.fr/management/la-theorie-des-organisations/les-premices-de-lanalyse-des-organisations/le-modele-bureaucratique-et-les-fondements-de-autorite-max-weber/[10-01-21 / 10:37])

<sup>72</sup> Ibid.

chacun des courants de pensées avec des préoccupations différentes laissant place aux jugements et aux critiques.

Une des critiques est dirigée contre le taylorisme qui se concentre davantage sur l'individu dans l'organisation et selon lequel la motivation d'un employé résulte des matérielles adéquates qu'il utilise pour accomplir sa tâche, ce qui n'est pas tout à fait juste. D'autre part, l'utilisation des matérielles peut être l'une des sources de motivation, mais pas l'unique source, car chaque être humain a besoin de s'épanouir et le travail reste sa seule option. Le fayolisme, quant à lui, stipule que le chef de l'entreprise est le seul responsable de la gestion et du succès de l'entreprise et qu'il doit démissionner en cas d'échec. A lorsque dans la réalité, c'est l'inverse. Quand une entreprise échoue sur un projet, le plus souvent le chef de l'entreprise n'admet pas son incompetence, au contraire, il rejette la faute sur ses subalternes. En outre, le système de management basé sur la récompense et la sanction proposé par Fayol ne s'applique pas dans tous les cas. Quand un salarié montre ses compétences, il est souvent récompensé par une promotion, mais quand il arrive à la limite de ses capacités il n'est pas réintégré à son ancien poste. Le weberisme, pour sa part, est critiqué pour le model bureaucratique qui peut amener un salarié à adopter un comportement rigide et ritualiste lequel le placera dans l'incapacité de réagir et de s'adapter aux situations nouvelles. A force de s'enfermer dans un comportement pré-ordonné, les acteurs de la bureaucratie finiront par adopter des attitudes passives et routinières vis-à-vis de l'organisation.

Malgré les nombreuses critiques qui ont été formulées contre le taylorisme, le fayolisme et le webérisme, certains de leurs préceptes sont toujours vrais et appliqués aujourd'hui dans les entreprises publiques et privées, dont la PNH. A titre d'exemple, Taylor, Fayol et Weber ont partagé l'idée selon laquelle il faut mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut. Cependant, ils



l'ont exprimé dans de différents courants avec des préoccupations différentes, bien que le taylorisme et de fayolisme ne diffèrent qu'au niveau de leur démarche scientifique et de leurs résultats.

Taylor part de l'analyse de l'homme au travail. Ce sont ceux des niveaux hiérarchiques inférieurs qui l'intéressent. « *Pour Taylor, si les entreprises sont inefficaces c'est parce que les méthodes de travail sont décidées par les ouvriers* »<sup>73</sup>. Il est donc important de bien sélectionner les ouvriers et de les motiver pour accomplir leurs tâches. Par contre, Fayol, lui, se concentre davantage sur la direction de l'entreprise et sur la fonction administrative, c'est-à-dire, sur le management. Ce dernier est pour Fayol la clé du succès de l'organisation. De plus, contrairement à l'approche de Taylor consistant à collecter systématiquement des données et à réaliser des expérimentations quantitatives, Fayol se contente d'utiliser son expérience personnelle de PDG d'une grande société minière pour développer des principes et des règles de gestion, qui apportent avant tout des conseils pratiques aux chefs d'entreprise.<sup>74</sup> Weber, pour sa part, concentre ses réflexions sur les restrictions qui doivent être imposées à l'administration publique pour être plus efficace. Il est ancré dans l'esprit de contrôler l'ouvrier et le fonctionnaire, de les priver de leur liberté pour les empêcher de faire n'importe quoi. Selon lui, un travailleur ou un fonctionnaire qui ne peut pas répondre aux normes de l'entreprise n'est pas à la hauteur de son travail.

---

<sup>73</sup> [https://baripedia.org/wiki/Les\\_auteurs\\_classiques:\\_Weber,\\_Taylor\\_et\\_Fayol](https://baripedia.org/wiki/Les_auteurs_classiques:_Weber,_Taylor_et_Fayol)[10-07-21 / 10:37]

<sup>74</sup> [https://www.memoireonline.com/02/09/1995/m\\_Les-ecoles-de-la-theorie-des-organisations2.html#toc2](https://www.memoireonline.com/02/09/1995/m_Les-ecoles-de-la-theorie-des-organisations2.html#toc2)[10-07-21 / 11:41]

Dans l'ensemble, Taylor s'intéresse aux niveaux hiérarchiques inférieures de l'organisation. Fayol intervient au niveau des cadres de direction, et Weber au niveau de la hiérarchie inférieure et de la hiérarchie supérieure, à savoir l'ouvrier et le fonctionnaire.

Enfin, notre travail de recherche s'inscrit dans le cadre théorique de Frederick Winslow Taylor (1856-1915) qui affirme que l'homme est le moteur de l'organisation, à la différence du fayolisme et du weberisme qui privilégient l'administration et contrôle administratif. En effet, le taylorisme suggère que les décisions concernant les activités de l'organisation doivent être prises à la lumière d'une analyse scientifique des tâches individuelles.

**QUATRIEME CHAPITRE :  
CADRE METHODOLOGIQUE**

## Chapitre IV : CADRE METHODOLOGIQUE

Ce chapitre nous permettra de présenter essentiellement la stratégie et les techniques utilisées pour réaliser notre travail de recherche. Il comportera les points suivants : Le cadre de l'étude, les techniques d'investigation, les limites de l'étude et les difficultés rencontrées.

### 4.1. Cadre de l'étude : Police Nationale d'Haïti (PNH)

#### 4.1.1. Présentation de la république d'Haïti

Haïti est un pays caribéen situé sur l'île d'Hispaniola, territoire dont les deux tiers orientaux sont occupés par la République dominicaine. Haïti est le seul pays francophone indépendant des Caraïbes, sa langue vernaculaire est le créole haïtien. Il s'étend sur une superficie de 27 065 km<sup>2</sup> et compte en 2019 une population de 11 591 279<sup>75</sup> habitants. Sa densité est de 428,28 habitants / km<sup>2</sup>. Sa capitale est Port-au-Prince et son point culminant est le pic la

Selle (2

680

mètres

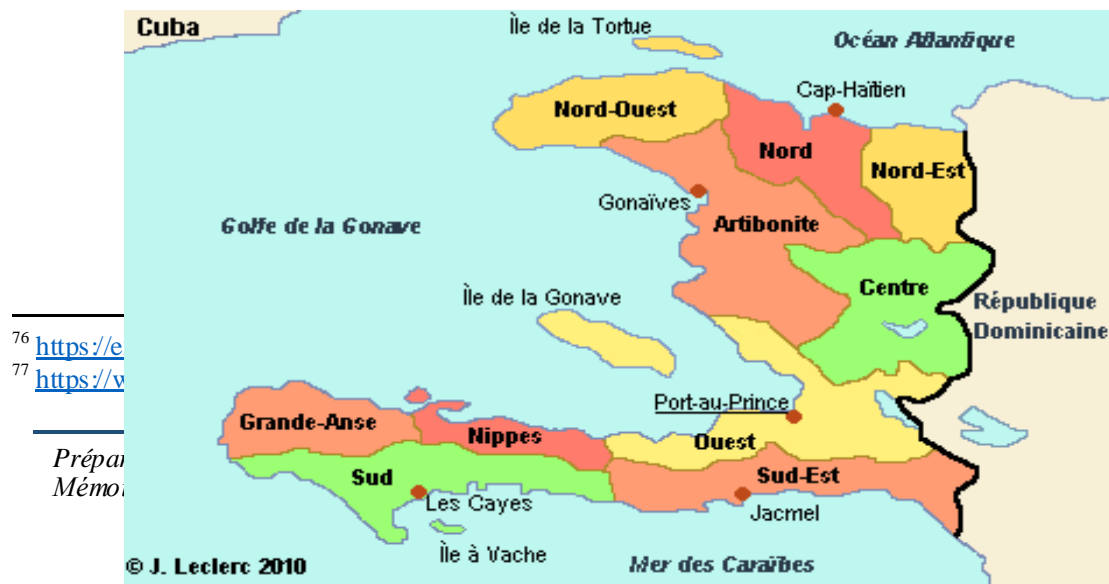


d'altitude).

<sup>75</sup> <https://www.populationdata.net/palmares/population/#Ha%C3%A0i> [10-02-21 / 22:10]

L'instabilité a entravé le développement économique et social d'Haïti. En 2019, le PIB s'est contracté de 0,9%. Le taux de chômage était de 14,5% en 2020<sup>76</sup> (Banque Mondiale). La pauvreté est généralisée dans le pays, 70% de la population vit avec moins de 2 USD par jour et 50% avec moins de 1 USD par jour. Le chômage et le sous-emploi touchent 60% de la population, mais le secteur informel représente 80% de l'emploi total. Le taux d'alphabétisation d'Haïti est d'environ 61% dont 64,3% pour les hommes et 57,3% pour les femmes<sup>77</sup>.

Haïti est divisé en dix départements dirigés par un délégué nommé par le gouvernement: le Centre, le Nord, le Nord-Est, le Nord-Ouest, l'Artibonite, les Nippes, l'Ouest, le Sud, le Sud-Est et la Grande-Anse. La capitale, Port-au-Prince, est de loin la ville la plus importante du pays, avec 1,1 million d'habitants; elle est située au fond du golfe de la Gonâve. Les autres



<sup>76</sup> <https://e>  
<sup>77</sup> <https://v>

agglomérations, bien plus petites, sont Cap-Haïtien au nord, Les Cayes au sud et Les Gonaïves au nord-ouest. Rappelons que l'île d'Haïti compte deux États: à l'est, la République Dominicaine, à l'ouest, la république d'Haïti. Notons qu'au cours de leur histoire ces deux États n'en ont formé qu'un seul à trois reprises.

#### **4.1.2. Origine de la Po** *Figure 2 : Cartographie d'Haïti* [ ]

Comme toute structure policière dans les autres pays, celle d'Haïti remonte jusqu'à la genèse de l'État. L'empereur Jean Jacques Dessalines avait pris des mesures visant à organiser et renforcer ses forces armées qui occupaient des fonctions militaires et administratives. Après sa mort, une guerre civile s'ensuivit et le pays sombra dans une division territoriale. Le Roi Henri Christophe, dans le nord, a créé un corps de police dénommé « Royals Dahomets<sup>78</sup> ». Et Alexandre Pétion, à l'Ouest, disposait de trois (3) corps de police<sup>79</sup> : La gendarmerie, l'armée et la police. Le 28 juillet 1915, les occupants américains ont combiné tous les corps de police haïtiens en une seule force unique dénommée la *Gendarmerie*. Cependant, vu l'absence d'une structure dans les provinces, le corps de police rurale va être rétablie en 1923. Celui-ci était

---

<sup>78</sup> Prosper AVRIL, *l'armée d'Haïti, victime ou bourreau*, le Natal S.A., Port-au-Prince, 1997, p. 17.

<sup>79</sup> Barthelemy GERARD, *État de droit et décentralisation*, Imprimeur II, 1996, p.24.

composé de 151 agents repartis dans les campagnes à raison d'un seul agent par section rurale<sup>80</sup>. Le 3 juillet 1993, la création d'une autre et unique force de police a été envisagée en vue de résoudre la crise engendrée par le coup d'État mettant fin au gouvernement de Jean-Bertrand Aristide en septembre 1991. En effet, le peuple haïtien ne s'entendait plus avec les forces armées qui était là depuis l'occupation américaine. Par conséquent, le 29 novembre 1994, le parlement haïtien a voté une loi portant sur la création d'une nouvelle institution policière. C'est ainsi qu'en 1995 une vraie force de police dénommée « Police Nationale d'Haïti (PNH) » a pris naissance.



Figure 3 : Police Nationale d'Haïti

---

<sup>80</sup> Emile DARIUS, La nouvelle force de police et le système judiciaire haïtien, mémoire de sortie, Faculté de Droit, des Sciences Economique, Port-au-Prince, 1996, p.35.

### 4.1.3. Présentation de la Police Nationale d'Haïti (PNH)<sup>81</sup>

La Police Nationale d'Haïti est rendue effective par la loi de 1994. Sa devise est : « Protéger et servir ». Donc, *elle intervient pour subvenir au besoin d'Haïti qui cherche depuis 1804 à sortir de l'entreprise du sous-développement et des actes honnis des autorités établies.*

#### 4.1.3.1. Sa mission

La mission de la PNH est déterminée par l'article 269-1 de la constitution qui stipule : « *La Police Nationale est créée pour la garantie de l'ordre public et la protection des vies et des biens des citoyens.* » Cependant, ledit article est beaucoup plus développé dans la loi de la police, par l'article 7 qui se lit ainsi :

« La Police nationale est instituée en auxiliaire des pouvoirs publics en vue de maintenir l'ordre en général et de prêter force à l'exécution de la loi et des règlements. Elle a pour mission de :

1. Assurer la protection et le respect des libertés des personnes, des vies et des biens;
2. Garantir la sûreté des institutions de l'État;
3. Maintenir l'ordre, la paix, la sécurité, la tranquillité et la salubrité publiques;
4. Prévenir les infractions et rechercher activement les auteurs pour les traduire devant les juridictions compétentes dans le délai fixé par la loi;
5. Contrôler la détention et le port d'armes sur le territoire national;
6. Exécuter les arrestations dans tous les cas prévus par la loi;
6. Prévenir, constater et combattre les infractions à la législation sociale;
7. Contrôler toutes les activités des services privés de sécurité;

---

<sup>81</sup> Jean M. MAXIME, *Justice et Police en Haïti, entre le passé, le présent et l'avenir*, 2013, p. 135.



8. Contrôler toutes les voies de communications terrestres, maritime, portuaires et aériennes;
9. Exécuter les dispositions relatives à la protection et à la conservation de l'environnement;
10. Fournir aux fonctionnaires du pouvoir judiciaire les moyens nécessaires pour atteindre leurs objectifs;
11. Fournir au protecteur du citoyen, pour la défense des droits humains, l'appui nécessaire dans l'accomplissement de sa fonction;
12. Fournir les données pour l'élaboration d'une statistique criminologique nationale;
13. Participer à des programmes d'ordre social, civique, culturel ou éducatif mis en œuvre par le gouvernement de la République;
14. Exécuter toutes autres actions ou activités prévues par la loi.<sup>82</sup> »

#### **4.1.3.2. Valeurs fondamentales de la PNH**

En référence à l'ordre général 002 du 2 février 1996, les valeurs fondamentales de la PNH sont les suivantes:

- ☞ Servir la Communauté ;
- ☞ Respect de la loi ;
- ☞ Engagement au Leadership ;
- ☞ Intégrité de nos paroles et de nos actes ;
- ☞ Le respect de la population ;
- ☞ L'amélioration continue de la qualité du travail.<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> Art. 7 de la loi sur la PNH.

<sup>83</sup> Source : direction de la logistique de la PNH.

#### 4.1.3.3. Ressources humaines et matérielles

En terme de ressources humaines la PNH compte actuellement dans ses rangs 15 172<sup>84</sup> policiers dont 2 370<sup>85</sup> recrues de 2017 à 2020, et avec une représentation féminine d'un peu plus de 10 pour cent de l'effectif total. Bien qu'une nouvelle promotion de la PNH pour l'année 2021 soit en cours, un tel effectif ne correspond qu'à un ratio de 1.3 policier pour 1 000 habitants<sup>86</sup>. C'est déjà inférieur à la norme internationale selon laquelle le ratio doit être au moins 2,2.

Comme ressources matérielles, la PNH dispose de ces moyens de transport suivant :

- ☞ 890 véhicules, toute catégories confondues ;
- ☞ 900 motocyclettes ;
- ☞ 12 bateaux ;
- ☞ 146 commissariats.

#### 4.1.3.4. Organisation

L'organisation de la Police Nationale d'Haïti comprend :

- ☞ Le Conseil Supérieur de la Police Nationale (CSPN)
- ☞ La Police Administrative ;
- ☞ La Police Judiciaire ;
- ☞ L'Académie Nationale de Police (ANP) ;
- ☞ L'Ecole Nationale de Police (ENP)
- ☞ Toutes les autres institutions créées par l'article 11 de la loi sur la Police.

---

<sup>84</sup> <https://lenouvelliste.com/article/217632/la-pnh-sans-grands-moyens-17-millions-de-dollars-pour-pacifier-les-quartiers-chauds>[07-02-21 / 22:05]

<sup>85</sup> Ibid.

<sup>86</sup> [http://lenational.org/post\\_free.php?elif=1\\_CONTENTUE/actualitees&rebmun=6768](http://lenational.org/post_free.php?elif=1_CONTENTUE/actualitees&rebmun=6768)[06-07-21 / 12:04]

#### **4.1.3.5. Structure**

La PNH est sous la direction d'un Commandant en chef communément appelé Directeur, qui est lui-même assisté d'un personnage portant le nom d'Inspecteur General en chef de la PNH. L'institution possède une structure similaire à celle de la police nationale française. Son quartier général est sis à Port-au-Prince. Au niveau national elle est subdivisée en :

- DGPNH : Direction Générale de la Police Nationale d'Haïti ;
- IGPNH : Inspection Générale de la Police Nationale d'Haïti ;
- DPSDP : Direction Planification Stratégique de Développement et Perspective ;
- DRG : Direction Renseignement Généraux ;
- CDGPNH : Cabinet du Directeur Générale de la PNH ;
- BGCAF : Bureau du Genre et de Coordination des Affaires Féminines ;
- BAI : Bureau des Affaires Internationales ;
- SPRP : Service de Presse et des Relations Publiques ;
- CRO : Centre de Renseignements Opérationnels ;
- DAP : Direction d'Administration Pénitentiaire ;
- DRG : Direction des Renseignements Généraux ;
- CAB : Cabinet Du directeur Général de la Police Nationale D'Haïti ;
- DD : Direction du Développement ou Commissariat au Plan ;
- DCASG : Direction Centrale de l'Administration et des Services Généraux ;
- DCPA : Direction Centrale de la Police Administrative ;
- DCPJ : Direction Centrale de La Police Judiciaire ;
- POLIFRONT : Police Frontalière Terrestre.

Chaque département géographique haïtien dépend d'une structure décentralisée que constituent les :

- DDO : Direction Département de l'Ouest ;
- DDA : Direction Département de l'Artibonite ;
- DDNE : Direction Département du Nord-Est ;
- DDN : Direction Département du Nord ;
- DDSE : Direction Département du Sud-Est ;
- DDNO : Direction Département du Nord-Ouest ;
- DDC : Direction Département du Centre ;
- DDGA : Direction Département de la Grand 'Anse ;
- DDS : Direction Département du Sud ;
- DDnippes : Direction Département des Nippes ;
- CIMO : Corps Intervention et de Maintien de l'Ordre ;
- UDMO : Unité Départementale de Maintien de l'Ordre ;
- ÉPINES : Équipe Pénitentiaire d'Intervention et d'Escorte ;
- BOID : Brigade d'Opérations et d'Interventions Départementales ;
- USGPN : Unité de Sécurité Générale du Palais National ;
- BIM : Brigade d'Intervention Motorisée ;
- GIPNH (SWAT) : Groupe d'Intervention de la Police Nationale Haïtienne ;
- BRI : Brigade de Recherche et d'Intervention ;
- BLTS : Brigade de Lutte Contre le Trafic de Stupéfiants.

# ORGANIGRAMME DE LA POLICE NATIONALE D'HAÏTI (PNH)

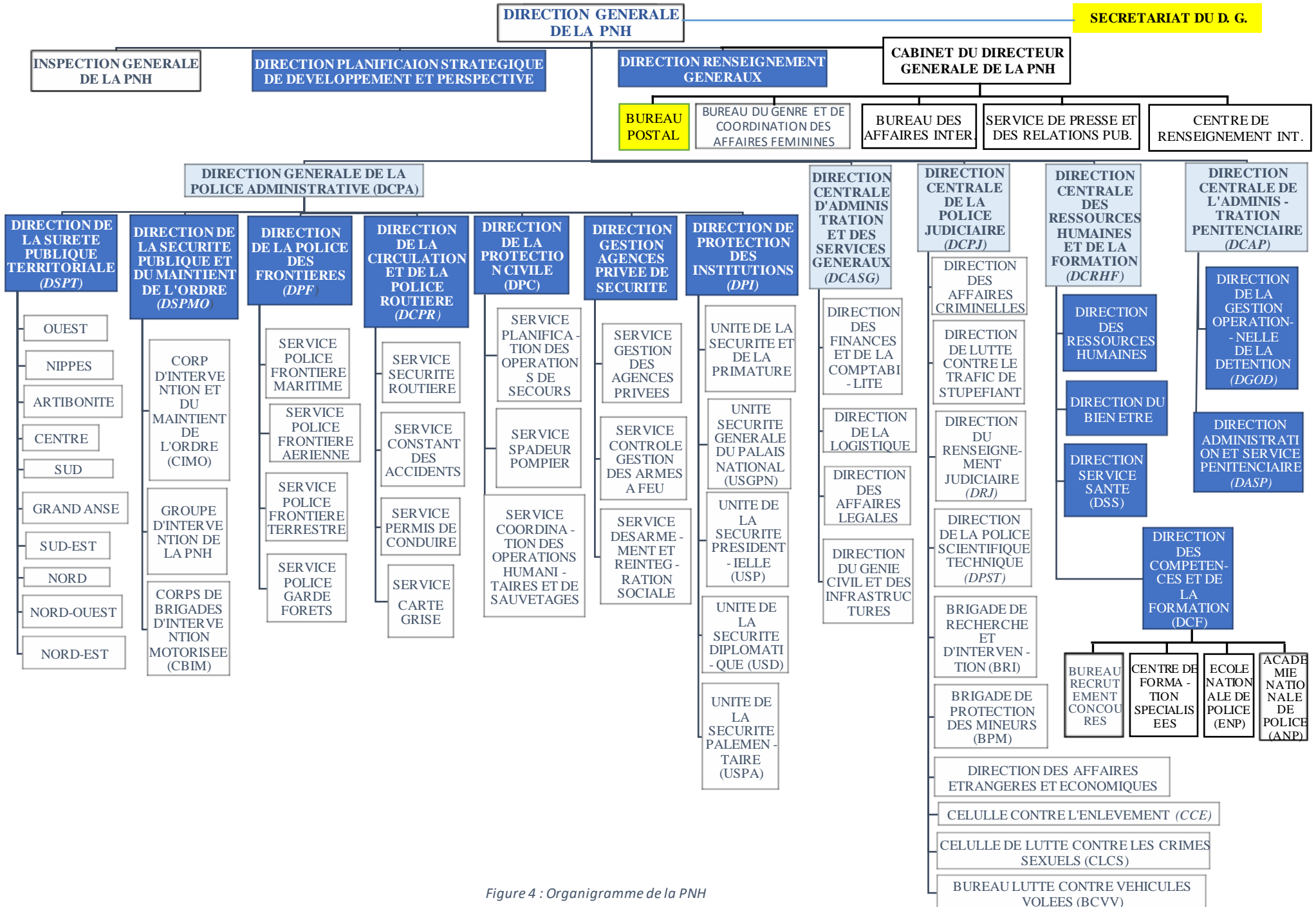


Figure 4 : Organigramme de la PNH

#### **4.1.4. Composante, rôle et fonctionnement de la PNH**

La PNH est une branche du ministère de la Justice d'Haïti. Elle a pour rôle de garantir l'ordre public, de protéger la vie et les biens de chaque citoyen, et de mettre au jour les contraventions, les délits et les crimes en vue de l'arrestation de leurs auteurs<sup>87</sup>. Elle est la seule institution du pays offrant un service permanent, ouvert 24 heures sur 24 et 365 jours par an.

##### ***4.1.4.1. Principaux organes de directions et leur Rôle***

- ☞ La police nationale d'Haïti est répartie en plusieurs organes de direction dont les principaux sont :
- ☞ Le Conseil Supérieur de la Police National définit la politique et les stratégies de sécurité nationale.
- ☞ La direction générale qui élabore la politique de sécurité et développement stratégique de l'institution ;
- ☞ L'Inspection générale qui contrôle de l'application des règlements ;
- ☞ La direction centrale de la Police administrative, qui assure la sécurité publique ;
- ☞ La direction centrale de la Police judiciaire, qui lutte contre la criminalité ;
- ☞ La direction centrale de l'Administration et des Services généraux, qui s'occupe de la gestion administrative.
- ☞ Les dix directions départementales qui sont en charge de la gestion de l'ordre et sécurité publics dans les dix départements. Elles sont des organes déconcentrés de la Direction générale.

---

<sup>87</sup> Interpol s. d.

#### **4.1.4.2. *Personnel de la PNH***

Le personnel de la PNH est divisé en deux grandes catégories : le personnel administratif et le personnel de terrain.

##### ***a. Personnel administratif***

Le personnel administratif de la PNH est composé de civils et de policiers. Les civils sont généralement les assistants administratifs, les comptables, les informaticiens, les médecins, les infirmières, les techniciens et les concierges. Alors que, les policiers regroupent les différents cadres de la PNH, à savoir :

- ☞ Les cadres supérieurs qui sont les Commissaires Divisionnaires, les Commissaires Principaux, et les Commissaires de Police ;
- ☞ Les cadres intermédiaires qui sont les Inspecteurs Divisionnaires, les Inspecteurs Principaux et les Inspecteurs de Police ;
- ☞ Les cadres inférieurs qui sont seulement les Agents IV.

Les Commissaires Divisionnaires sont généralement des directeurs départementaux, alors que les autres Commissaires, des responsables d'unités spécialisées et des commissariats. Les Inspecteurs et les Agents IV, quant à eux, dirigent les sous-commissariats, les antennes de Police et les services spécialisés.

##### ***b. Personnel de terrain***

Le personnel de terrain de la PNH n'exerce aucune fonction gestionnaire, mais se limite à exécuter des ordres sur le terrain. Il est constitué, pour la plupart, des agents de la circulation qui se consacrent à la sécurité routière et des agents de différentes unités spécialisées qui assurent

d'autres fonctions spécifiques. Ces unités spécialisées là sont au nombre de 23 dont 22 sont placées sur la tutelle des principaux organes de direction de la PNH. Ainsi, on a :

Neuf (9) unités placées sous la tutelle de la Direction Centrale de la Police Administrative (DCPA) :

- ⇒ CIMO : Corps d'Intervention et de Maintien de l'Ordre ;
- ⇒ BIM : Brigades d'Intervention Motorisée ;
- ⇒ POLITOUR : Police Touristique ;
- ⇒ POLIFRONT : Police Frontalière ;
- ⇒ Les Garde-Côtes : Police Maritime Haïtienne ;
- ⇒ ÉDUPOL : Police Éducative et Communautaire ;
- ⇒ USGPM (Primature Haïtienne) : Unité de Sécurité Générale de la Primature ;
- ⇒ POLICOM : Police Communale ;
- ⇒ PA : Police Aérienne ou de l'Air.

Six (6) unités placées sous la tutelle de la Direction Centrale de la Police Judiciaire (DCPJ) :

- ⇒ BRI : Brigade de Recherche et d'Intervention ;
- ⇒ BLTS : Brigade de Lutte Contre le Trafic de Stupéfiants ;
- ⇒ BLVV : Brigade de Lutte Contre des Vols de Véhicule ;
- ⇒ BAC : Bureau des Affaires Criminelles ;
- ⇒ PS : Police Scientifique ;
- ⇒ CCE : Cellule Contre l'Enlèvement.

Trois (3) unités placées sous la tutelle de deux (2) directions : Direction Générale de la Police Nationale d'Haïti (DGPNH) et la Direction Centrale de la Police Administrative (DCPA) :

- ⇒ USGPN (Palais National) : Unité de Sécurité Générale du Palais National ;



⇒ USP (Palais National) : Unité de Sécurité Présidentielle ;

⇒ CAT TEAM (Palais National) : Counter-Ambushment Team = Unité Contre-Embuscade.

Deux (2) placée sous la tutelle de la Direction Départementale de Police dans laquelle elle est rattachée :

⇒ UDMO : Unité Départementale de Maintien de l'Ordre ;

⇒ BOID : Brigade d'Opération et d'Intervention Départementale.

Et en dernier lieu :

⇒ ÉPINES : *Équipe Pénitentiaire d'Intervention et d'Escorte* – placée sous la tutelle de la Direction Centrale de l'Administration Pénitentiaire (DCAP) ;

⇒ GIPNH (SWAT Team) : *Groupe d'Intervention de la Police Nationale d'Haïti* – Placé sous le commandement direct du Commandant en chef de la Police Nationale d'Haïti.

**Remarques :** Les policiers dans les unités spécialisées ont tous suivi la même formation de base à l'Ecole Nationale de Police (ENP). Ils ont été recrutés par leur unités juste après leur graduation à l'ENP. Cependant, toutes les unités ne bénéficient pas le même traitement en terme de prime, de frais, d'équipement et d'heure de travail. Certaines unités comme l'USGPN, l'USP et la BLTS bénéficient des frais et des primes supplémentaires et sont moins exposées au risque. D'autres unités, notamment l'UDMO et le CIMO qui travaillent près de 18 heures par jour et 6 à 7 jours par semaines ne reçoivent aucune prime de risque ni de frais supplémentaires. Le GIPNH (SWAT Team), quant à lui, travaille moins que toutes les autres unités, cependant, les policiers de cette unité sont tenus de rester dans leur base 24 heures sur 24. Malgré le fait que le GIPNH soit l'unité d'Elite de la PNH et intervient toujours quand les situations dépassent les compétences des autres unités, aucune prime lui est versée après chaque opération musclée. Cette situation crée parfois des conflits entre les unités, car certaines d'entre elles se considèrent

être injustement moins considérées que d'autres alors qu'elles travaillent beaucoup plus et/ou sont plus exposées au risque.

#### 4.1.4.3. Hiérarchie et Grades

Dans la PNH, les Commissaires Divisionnaires ne sont pas les plus hauts gradés qui viennent après le Directeur Général. En effet, ils ont comme supérieurs hiérarchiques les Inspecteurs Généraux qui sont eux-mêmes placés en-dessous de l'Inspecteur General en Chef, l'Assistant du Directeur General. *Les inspecteurs généraux sont choisis et nommés parmi les cadres ayant déjà atteint dans la carrière de police, le grade de commissaire divisionnaire conformément aux statuts particuliers des sections de police (Art. 39).* Ainsi, on a les différents grades de la PNH qui sont repartis comme suit :

#### Les différents grades de la Police Nationale d'Haiti

	Directeur Général ou Commandant en Chef de la PNH
	Inspecteur Général en Chef
	Inspecteur Général
	Commissaire Divisionnaire
	Commissaire Principal
	Commissaire de Police
	Inspecteur Divisionnaire
	Inspecteur Principal
	Inspecteur de Police
	Agent IV
	Agent III
	Agent II
	Agent I



*Figure 5 : Les différentes grades de la PNH*

#### **4.1.4.4. Hiérarchisation des décisions dans la PNH**

Le Conseil Supérieur de la Police National est le plus grand organe de décision et de direction. Il est composé de six (6) membres : le premier ministre, le ministre de la Justice, le ministre de l'intérieur, le Directeur Général de la police et l'Inspecteur General en Chef. Ce conseil joue un rôle très important dans la légifération et l'instauration du système de sécurité. Il décide du recrutement, de la formation et de la gestion de carrière du personnel de la PNH. Etant un collège de hauts gradés de l'Etat, ces décisions seraient prises par simple vote et à la majorité absolue. Tandis qu'au niveau des autres organes de direction de la PNH, les décisions sont bien hiérarchisées. Le Directeur General de la PNH exécute les ordres du CSPN. Après lui, vient l'Inspecteur General en chef qui est lui-même succédé par des Inspecteurs Généraux, ainsi de suite, comme le montre la figure 4 ci-dessus.

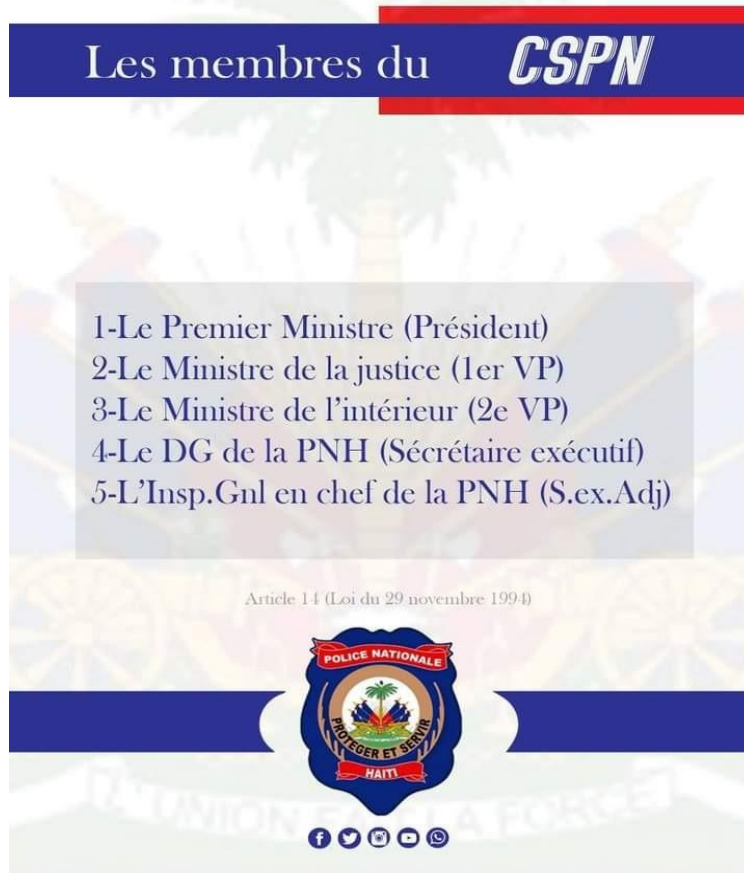


Figure 6 : Les membres du CSPN

Un commissaire, peut se voir confier des décisions moins importantes qui n'engagent pas l'institution sur le long terme. A titre d'exemple, il peut infliger des sanctions disciplinaires à ses subalternes, mais il ne peut pas décider de les virer ou les transférer à un autre commissariat sans l'autorisation directe et écrite du Directeur General. En revanche, un inspecteur peut prendre certaines décisions sans consulter ses supérieures. Ce sont généralement des décisions qui rentrent dans le cadre opérationnel du métier et non des décisions structurelles.

Somme toute, les policiers dans l'exécution de leurs missions sont placés les uns sur les autres dépendamment de leur grade et leur fonction dans la PNH. Au cas où 2 policiers détiendraient les mêmes grades, celui qui occupe la plus grande fonction commande l'autre.

Cependant, s'ils sont de même grade et occupent la même fonction, le plus ancien prend la commande.

## **4.2. Technique d'investigation**

La réalisation de ce document de recherche est basée sur deux techniques : la recherche documentaire dans une large mesure et l'observation indirecte. Pour collecter un ensemble d'informations, nous avons utilisé comme technique d'investigation la technique d'enquête sur le terrain par le questionnaire. L'enquête de terrain est un mode particulier de production des données nécessaires pour l'analyse et la représentation.

Himer (2004) a défini l'enquête comme « la recherche d'informations auprès des individus pour saisir l'aspect d'une réalité qui caractérise leur comportement, leurs opinions, leurs jugements, etc. ». Partant, l'enquête de terrain implique l'utilisation de différentes techniques qui sont l'observation, l'interview ou l'entretien et le questionnaire.

## **4.3. Recherche documentaire**

La recherche documentaire est une étape de travail à réaliser avant de se lancer dans une étude empirique. Elle permet de collecter des données informatives grâce à l'étude de documents officiels ou universitaires.<sup>88</sup> Grâce à elle, nous avons pu constituer un corps de connaissance en puisant les informations utiles à notre travail dans des documents déjà établis à des fins particulières (Zghal, 1991). Il s'agit des ouvrages, des articles, des revues scientifiques, des rapports de recherche, des mémoires, des archives. La lecture de ces documents, en nous

---

<sup>88</sup> <https://www.scribbr.fr/methodologie/la-recherche-documentaire/>[08-02-21 / 12:15]

renseignant sur les recherches déjà menées dans notre domaine de recherche, nous a permis de bien définir notre objectif de recherche. Par ailleurs, les sites internet ont été une source très utile de collectes d'informations et de donnée dans le cadre de cette étude.

#### **4.4. Observation indirecte**

L'observation indirecte est, par définition, un procédé scientifique d'investigation qui consiste à examiner attentivement un fait, un processus, en vue de mieux le connaître et le comprendre.<sup>89</sup> Cette technique nous a permis d'observer les réalités en rapport avec notre sujet à travers les différents documents préalablement cités ainsi que des sites internet pour des réponses à de nombreuses questions que nous nous sommes posés. Pour répondre à notre question générale de recherche, nous nous sommes rapprochés de la Police Nationale d'Haïti (PNH) afin de recueillir des données concernant le déroulement du recrutement au cours des dix (10) dernières années.

#### **4.5. Entretien libre**

« L'entretien libre est une méthode de recherche d'étude qualitative qui permet de collecter des données. Il est utilisé pour obtenir des informations détaillées sur un sujet général et permet de réaliser une investigation. »<sup>90</sup> Dans le cadre de ce travail, l'entretien a été fait et par appel téléphonique et en présentiel avec quelques agents de la PNH qui nous ont expliqué la politique de recrutement en vigueur et éclairci certaines hypothèses.

---

<sup>89</sup> <https://www.cnrtl.fr/definition/Observation> [08-02-21 / 11:50]

<sup>90</sup> <https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-non-directif/> [08-07-21 / 09:45]

#### **4.6. Questionnaire**

Le questionnaire est un outil méthodologique d'observation qui comprend un ensemble de questions s'enchaînant de manière structurée et logique. C'est l'outil de recueil d'information le plus utilisé pour comprendre et expliquer les phénomènes sociopolitiques et économiques. Il se définit comme une suite de questions individuelles et standardisées destinées à normaliser et à faciliter le recueil de témoignages en écartant toute subjectivité. Ainsi, notre questionnaire est composé de 27 questions ouvertes, fermées et semi-fermées qui s'enchaînent d'une manière structurée. Il est présenté sous deux formes différentes : papier et électronique. Nous avons envoyé le lien permettant d'accéder au questionnaire de manière électronique à des policiers tout en leur demandant de le partager à leurs collègues. Ceux qui sont joignable physiquement, nous leur avons transmis le questionnaire sous forme de papier.

L'enquête sur terrain par le questionnaire est la technique d'investigation la plus répandue pour une analyse quantitative et qualitative. Nous avons opté pour cette méthode car l'enquête fondée essentiellement sur le questionnaire présente l'avantage de décrire des situations concrètes de la politique de recrutement au sein de la PNH.

En définitif, il s'agit d'une méthode quantitative qui s'applique à un ensemble (échantillon) qui doit permettre des inférences statistiques. Cependant, l'un des inconvénients avec le questionnaire concerne l'humeur de l'enquêté. En effet, il est difficile de s'assurer du sérieux et de la véracité des réponses qu'ils donnent et qu'ils répondent à toutes les questions du formulaire. Comme pour toute opération scientifique, cela reste dans la marge d'erreur appelée : « terme d'erreur ».

#### 4.7. Présentation de l'échantillon

Dans le souci de bien cerner tous les aspects du sujet, une enquête a été menée auprès de 35 personnes, dont 32 agents de la PNH qui ont accepté de répondre à nos questions. Puisque répondants ont été choisis dans le cadre de cette enquête, nous pouvons donc affirmer avoir recouru à la technique d'échantillonnage non-aléatoire. Le choix de cette technique est motivé par le fait qu'elle est, non seulement, plus économique et plus pratique, mais également, elle nous a permis de nous assurer d'avoir inclut des agents issus de différentes promotions pour mieux étudier l'évolution du recrutement de cette institution sur une période donnée. En outre, le recours à cette technique nous a permis de laisser les questionnaires aux répondants pour venir les récupérer ultérieurement en fonction de leur disponibilité. Nous avons considéré cet échantillon comme étant représentatif, car dans une enquête, 30 répondants constituent le nombre minimal [El Himer (2004)].

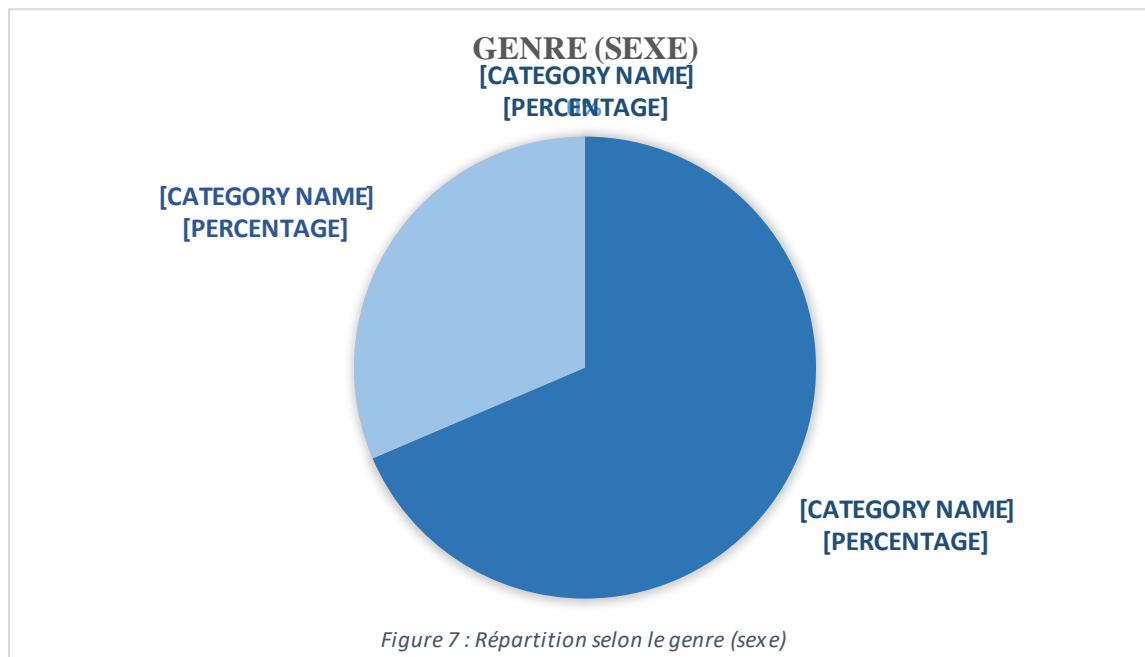
**Tableau 1** : Répartition selon le genre (sexe)

Genre (sexe)	Nombre d'Agents	Fréquence
Hommes	24	68.57%
Femmes	11	31.43%
Total	35	100.00%

Source enquête de terrain : janvier - février 2021

#### Graph 2 :





**Interprétation :** La figure 7 indique le nombre d'enquêtés qui ont contribué à la réalisation de ce travail. Les femmes représentent 31 % contre 69% d'hommes. Ce sont a priori des agents de différents grades de la PNH ainsi que deux (2) anciens candidats qui n'ont pas réussi le processus de recrutement en 2018 (*le tableau ci-dessous en donne les détails*). La faible quantité de femmes enquêtées s'explique par le fait que ces dernières sont très minoritaires dans la PNH et aussi parce que le métier de policier est encore perçu en Haïti comme étant plus approprié à l'homme qu'à la femme. Pour citer la fameuse phrase des agents de la PNH : « *jòb polis se djòb sèkèy* », en français, « le métier des armes (de police) est fait de grand risques ».

**Tableau 2 :** Tableau représentatif

Catégorie	Femmes		Hommes		Total
	Nb. d'Agents	Fréquences	Nb. d'Agents	Fréquences	
Ancient Candidat	1	9.09%	1	4.17%	2
Agent I	5	45.45%	10	41.67%	15
Agent II	3	27.27%	7	29.17%	10
Agent III	0		5	20.83%	5

<b>Agent IV</b>	1	9.09%	1	4.17%	2
<b>Inspectrice</b>	1	9.09%	0	0.00%	1
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.00%</b>	<b>24</b>	<b>100.00%</b>	<b>35</b>

*Source enquête de terrain : janvier - février 2021*

#### **4.8. Procédure d'analyse des données**

A partir des données collectées, nous cherchons à comprendre la politique de recrutement ainsi que les critères de sélection des candidats à la PNH. Pour ce faire, l'analyse des données quantitatives et qualitatives, résultant de notre enquête, est cruciale. Elle nous permet de compléter les recherches documentaires que nous avons effectuées ; comprendre la perception des policiers issus de différentes promotions de la PNH. Toutes les données collectées n'ont pas forcément été pertinentes pour notre analyse. Pour cela nous les avons triées pour ne retenir que celles qui répondent à nos objectifs, de telle sorte à procéder à une présentation des résultats et à leur analyse au fur et à mesure de leur interprétation. La procédure d'analyse des données comprend le dépouillement, le tri à plat, le codage des questions, les analyses quantitatives et qualitatives.

##### **4.8.1. Le dépouillement**

Le dépouillement est le processus par lequel les réponses obtenues de chaque enquêté sont répertoriées avant d'être traitées. Il s'agit de contrôler la qualité des données collectées et de les préparer pour des traitements statistiques. Nous avons opté pour un dépouillement informatisé en utilisant le logiciel statistique « SPSS ». De ce fait, pour les questions fermées et semi-fermées, nous avons comptabilisé les réponses pour chacune des modalités prévues. Les questions ouvertes ont fait l'objet d'une analyse de contenu : nous avons recensé les idées exprimées, ensuite, trouvé des thèmes communs qui peuvent être comptabilisés.

#### **4.8.2. Codage des questionnaires**

Le codage des questionnaires est une tâche manuelle qui consiste à assigner des codes pertinents aux réponses en vue de faciliter leur traitement ultérieur lors des analyses. Dans cette étape, les réponses reçues des questionnaires sont représentées par des codes, c'est-à-dire, des symboles numériques ou alphanumériques, mais uniques à chaque réponse afin de faciliter le traitement des données récoltées.

#### **4.8.3. Le tri à plat**

Le tri à plat est une opération qui consiste à passer en revue chaque question une par une, afin de calculer le pourcentage correspondant aux diverses catégories de réponse obtenues. C'est un traitement statistique permettant d'avoir une première connaissance des données recueillies à partir de notre questionnaire.

Le tri à plat peut se présenter sous forme de tableau ou de graphique, il constitue naturellement la base des rapports de notre enquête en nous montrant la distribution des observations dans les différentes modalités d'une variable.

#### **4.8.4. Analyse quantitative**

L'analyse quantitative est une technique de collecte de données qui permet d'analyser les comportements, les opinions des enquêtés en quantité. L'objectif est d'en déduire des conclusions mesurables statistiquement, contrairement à l'analyse qualitative.<sup>91</sup> Nous avons utilisé cette technique pour produire, à partir des données collectées, des informations chiffrées et susceptibles d'étayer notre raisonnement. Il s'agit des pourcentages, des effectifs et d'autres

---

<sup>91</sup> <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-quantitative/>[09-02-21 / 08:52]

indicateurs nous permettant de décrire la politique de recrutement de la PNH. Par ailleurs, notre travail est basé sur une analyse statistique exploratoire afin d'affiner les interprétations dans le cadre de la vérification de nos hypothèses de recherche. L'analyse quantitative nous offre, au même titre que l'analyse qualitative, des outils d'analyse dans notre démarche empirique.

#### **4.8.5. Analyse qualitative**

*« C'est une méthode qui permet d'analyser et comprendre des phénomènes, des comportements de groupe, des faits ou des sujets. L'objectif n'est pas d'obtenir une quantité importante de données, mais d'obtenir des données de fond (de qualité !) »<sup>92</sup>.* L'analyse des données qualitatives est souvent plus subjective et donc moins rigoureuse que l'analyse quantitative. Elle dépend des facteurs qualitatifs du chercheur (intelligence, intuition, expérience, imagination, faculté d'observation, etc.). Cette analyse accorde une marge de manœuvre discrétionnaire au chercheur, en ce sens que l'interprétation des données qualitatives est en fonction des réflexions et de la subjectivité de celui-ci.

#### **4.9. Limite de l'étude**

Notre étude a mis l'accent sur la politique de recrutement au sein de la PNH. En plus des difficultés que nous avons rencontrées, notre travail comporte aussi des limites. La première est que nous n'avons pas pu vérifier toutes les informations recueillies sur l'internet et directement auprès des agents. Certaines informations ou certains documents peuvent être tellement confidentiels qu'on refuse de nous les livrer.

---

<sup>92</sup> <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative/>[09-02-21 / 09:22]

La deuxième limite est en rapport avec notre questionnaire : toutes les questions n'ont pas été répondues et nous n'avons pas pu prendre en compte les questions ouvertes en raison du nombre de répondants trop faible et de leurs réponses qui, pour la plupart, ne s'alignent pas avec notre objet de recherche.

La troisième se laisse déjà entrevoir au travers des outils de collecte des données qui ont été utilisés pour réaliser ce travail. L'interview libre, l'enquête et les recherches documentaires sont souvent marqués par certaines subjectivités qui pourraient biaiser notre travail de recherche.

#### **4.10. Difficultés du projet**

La réalisation de notre travail, comme tout travail scientifique, est marquée par des difficultés qu'il a fallu surmonter en toute circonstance. Les difficultés que nous avons rencontrées sont a priori d'ordre conjoncturel et infrastructurel, c'est-à-dire des difficultés liées à l'inaccessibilité à l'internet (*son coût et sa qualité*), au problème d'électricité et à l'indisponibilité des ouvrages nécessaires pour l'élaboration de ce travail.

Aussi, l'indisponibilité de l'encadrant a contribué grandement au ralentissement de notre travail de recherche.

**CINQUIEME CHAPITRE :  
CADRE ANALYTIQUE**

## **Chapitre V : CADRE ANALYTIQUE**

Notre travail s'intitule « Analyse la politique de recrutement au sein de la Police Nationale d'Haïti (PNH) de 2010 à 2020 ». Le but de notre travail est de présenter, non seulement les différentes étapes du recrutement des candidats, mais également les limites de la politique de recrutement de la PNH. Par ailleurs, nous tenterons si possible et humblement de faire des propositions afin de le rendre plus efficace.

Dans ce chapitre, nous passerons en revue les différentes phases du mécanisme de recrutement en vue d'expliquer ou les différents enjeux de la politique de recrutement au sein de la PNH.

### **5.1. Le mécanisme de recrutement au sein de la PNH**

Dans cette section, nous passerons en revue les différentes étapes du processus de recrutement tout en nous interrogeant sur l'efficacité de celles-ci par rapport à la mission de la PNH étant de « protéger et servir ».

#### **5.1.1. Processus de sélection des candidats**

Pour intégrer la PNH, les candidats doivent suivre un processus de sélection permettant de déterminer leurs compétences, leurs aptitudes et leurs motivations. Ce processus de sélection comporte les sept (7) étapes suivantes :

- a) Dépôt de dossier de candidature
- b) Epreuve intellectuelle
- c) Epreuve physique
- d) Epreuve d'entretien

- e) Rendez-vous médical
- f) Enquête de lieu / de comportement
- g) Formation des candidats admis l'ENP

Ces étapes sont décisives et éliminatoires. Le candidat doit avoir réussi l'épreuve précédente pour pouvoir passer à la suivante. En cas d'échec, il perd la course et pourra réitérer sa candidature l'année qui suit.

### **ETAPE 1 : Dépôt de dossier de candidature**

L'inscription au recrutement de la PNH est permanente. Cependant, la procédure de recrutement s'étend sur une période de 10 à 12 mois. Pour pouvoir postuler, il faut avoir rempli certaines conditions sine qua non. En effet, au moment de l'inscription, le postulant doit :

1. Être de nationalité haïtienne.
2. Être âgé d'au moins 18 ans et 30 ans au plus, au moment de l'inscription.
3. N'avoir jamais été condamné à une peine afflictive (pour crime ou viol) ou infamante.
4. Avoir une taille d'au moins 1,67 m pour les hommes et 1,60 m pour les femmes.
5. Avoir au moins terminé ses études classiques.

Les pièces à fournir au dossier de candidature sont les suivants :

- ☞ Extrait des archives récents (original & copies) ;
- ☞ Certificat de bonne vie et mœurs (original) ;
- ☞ Certificat Médical (original) ;
- ☞ Diplôme scolaire (original & copie) ;
- ☞ Carte d'Identification Nationale (CIN) en original et copie ;
- ☞ Numéro d'Identification Nationale (NIF) en original et copie ;



☞ 4 photos d'identité de date récente.

Le postulant doit passer déposer son dossier de candidature dans le bureau départemental de la PNH ou il habite. Au jour de l'inscription, il doit écrire en quelques lignes sa réelle motivation pour intégrer l'institution. On vérifiera l'authenticité des pièces de son dossier ainsi que ce qui est écrit comme motif pour devenir policier. A partir de là, commence l'une des critères de sélection de la PNH.

**Remarque :**

Les candidats devraient pouvoir postuler en ligne, ce qui permettrait un premier tri des dossiers, donc moins de ressources humaines, ressources matérielles, ressources financières et moins de temps pour valider cette étape. Il devrait y avoir un système informatisé permettant de vérifier l'authenticité des pièces du dossier des candidats. A défaut, pour éviter toute contrefaçon ou falsification, la PNH devrait faire en sorte d'obtenir les certificats de bonne vie et mœurs, les certificats médicaux directement des institutions concernées (DCPJ, Hôpital) suites aux démarches des candidats auprès celles-ci.

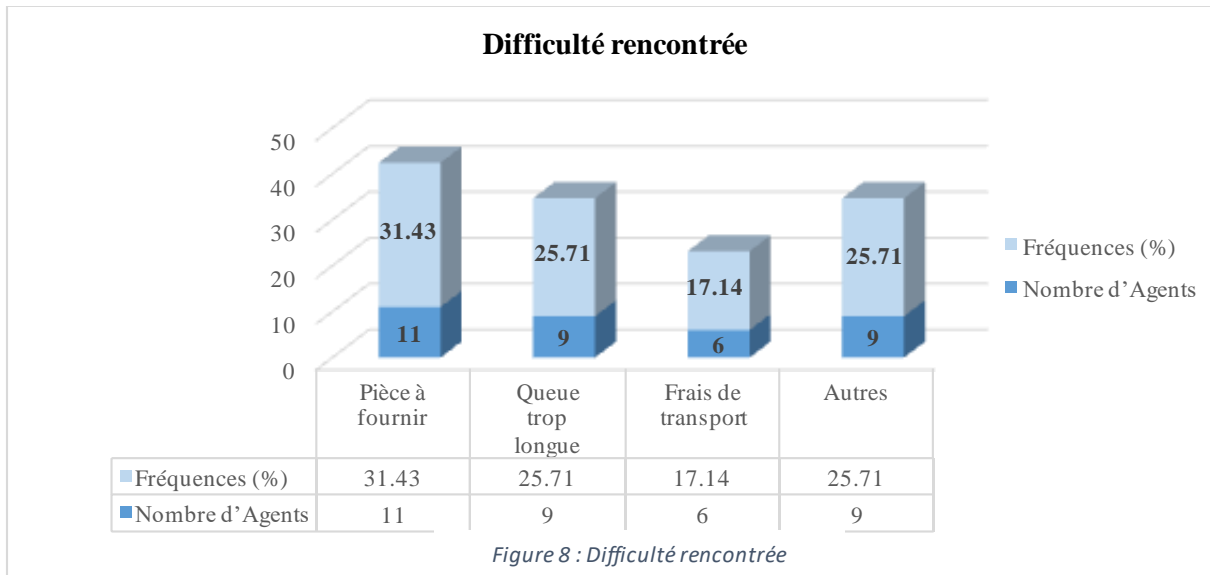
**Question d'enquête # 7 :** Quelles difficultés avez-vous rencontré durant votre candidature à la PNH ?

**Tableau 3 :** Difficulté rencontrée lors de la candidature.

	Nombre d'Agents	Fréquences
Pièce à fournir	11	31.43%
Queue trop longue	9	25.71%
Frais de transport	6	17.14%
Autres	9	25.71%
<b>TOTALE OBSERVATION</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

Source enquête de terrain : janvier - février 2021

**Graphe 4 :**



**Interprétation des résultats :** 31.43% des enquêtés admettent avoir eu des difficultés au niveau des pièces à fournir dans leur dossier de candidature. 25.71% d'autres estiment que la queue pour s'inscrire à la PNH était trop longue. 17.14% nous ont confiés qu'ils avaient eu des difficultés à trouver de l'argent pour les frais de transport. Le reste 25.71% affirment qu'ils ont eu d'autres difficultés que celles mentionnées dans le questionnaire.

**Question d'enquête # 8 :** Pourquoi avez-vous choisi d'intégrer la PNH malgré les contraintes du métier ?

**Tableau 4 :** Motivation d'intégration à la PNH

	Nombre d'Agents	Fréquences
C'est ma vocation	6	17.14%
Pour me faire respecter	4	11.43%
Pour fuir le chômage / la misère	14	40.00%
Pour survivre ou gagner ma vie	11	31.43%
<b>TOTALE OBSERVATION</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

Source enquête de terrain : janvier - février 2021

**Graphe 5 :**

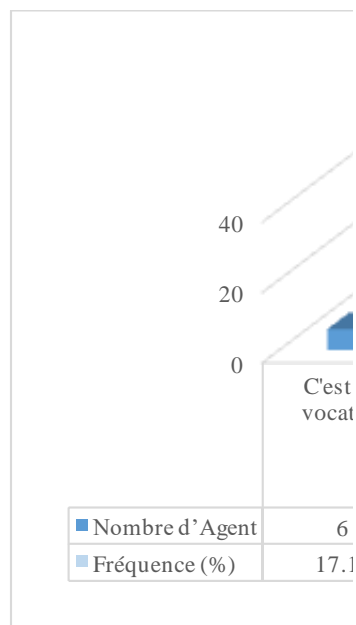


Figure 9 : Motivation d'intégration à la PNH

**Interprétation des résultats :** Selon cette image, seulement 17.14% des enquêtés ont intégré la PNH par vocation. 11.43% l'ont intégré pour se faire respecter, 40 % pour fuir le chômage et 31.43% pour survivre ou gagner leur vie.

**ETAPE 2 : Epreuve intellectuelle**

Il s'agit de la première épreuve après l'acceptation des candidatures. Pendant une demi-journée, les candidats sont évalués sur cinq (5) matières de base, notamment, les connaissances générales, l'histoire, la géographie, le français et les mathématiques. Les tests de mathématiques sont majoritairement composés de questions à choix multiple. Quant au test de français, on évaluera le niveau de grammaire ainsi que la capacité de rédaction des candidats. Ces examens sont les mêmes pour tous les postulants, quel que soit leur niveau d'études. Pour réussir l'épreuve intellectuelle, il faut avoir eu une moyenne supérieure ou égale à 70 sur cent.

**Remarque :**

L'épreuve intellectuelle ne devrait pas être simplement des tests pour évaluer la capacité intellectuelle des candidats. Elle devrait aussi servir à mieux détecter la personnalité et la capacité de raisonnement de ces derniers si l'on veut vraiment recruter ceux ayant des aptitudes cognitives appropriées aux métiers de la PNH.

**Question d'enquête # 9 :** Comment avez-vous trouvé l'épreuve intellectuelle ?

**Tableau 5 :** Epreuve intellectuelle

	Nombre d'Agents	Fréquences
Facile	7	20.00%
Moyen	27	77.14%
Difficile	1	2.86%
<b>TOTALE OBSERVATION</b>	35	100.00%

Source enquête de terrain : janvier - février 2021

**Graph 6 :**

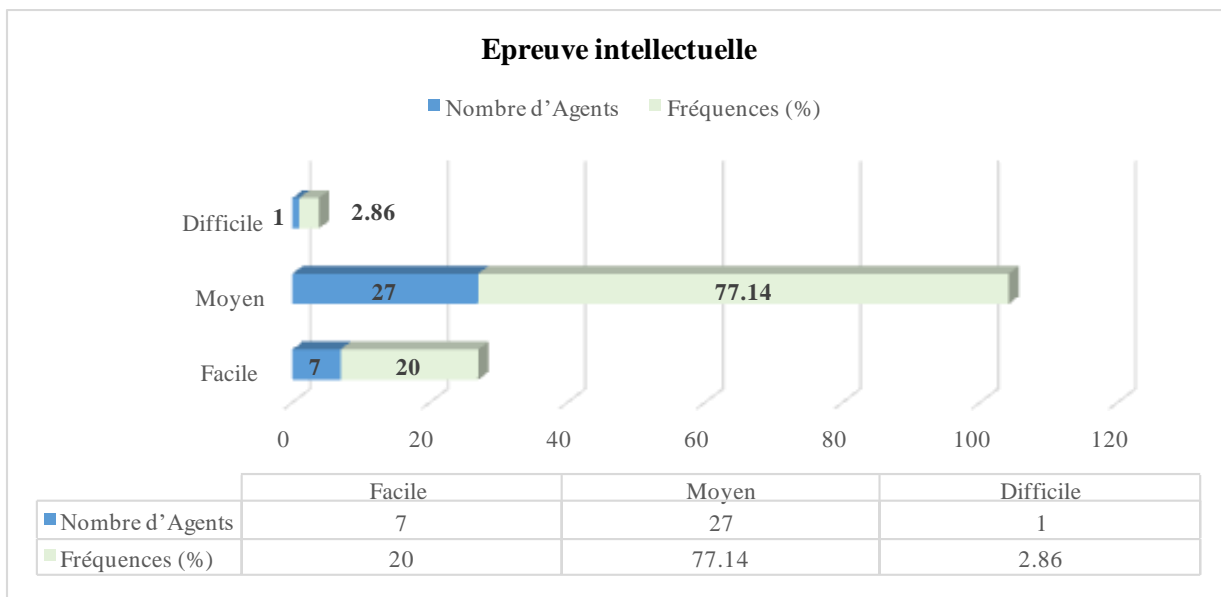


Figure 10 : Epreuve intellectuelle

**Interprétation des résultats :** La figure 10 montre que l'épreuve intellectuelle est vécue de façon différente suivant le niveau d'éducation des candidats. En effet, 20% de nos enquêtés trouvent que l'épreuve intellectuelle était facile, contre 2.86% qui pensent carrément le contraire. Cependant, 77.14% d'entre eux estiment que l'épreuve n'était ni facile ni difficile.

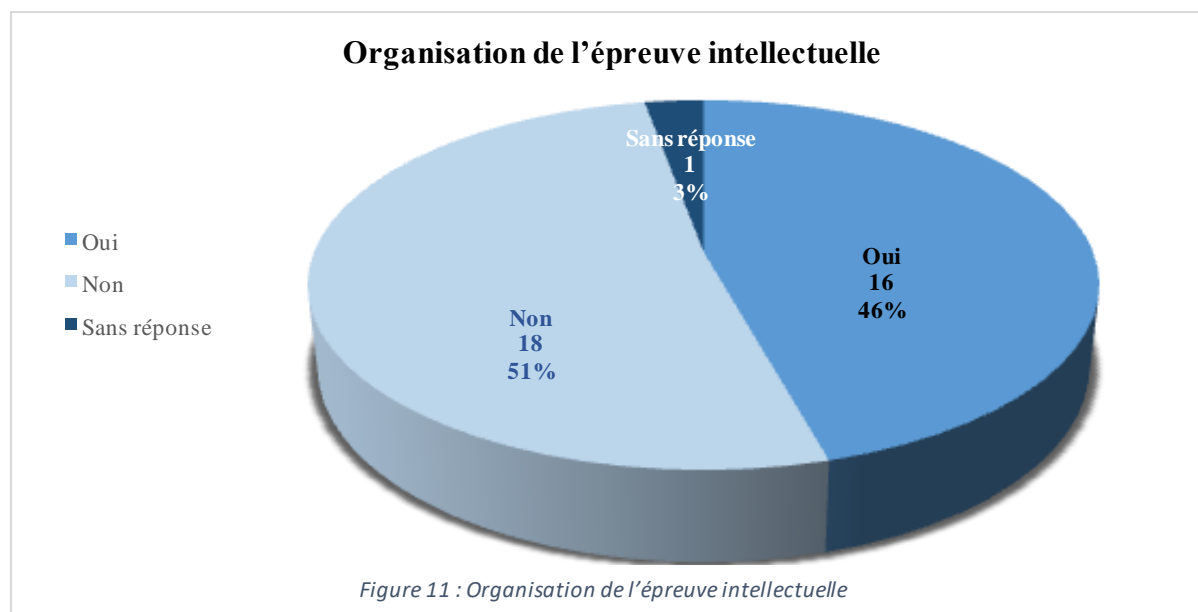
**Question d'enquête # 10 :** Pensez-vous que l'épreuve intellectuelle est organisée de façon à permettre une meilleure sélection des candidats ?

**Tableau 6 :** Organisation de l'épreuve intellectuelle

	Nombre d'Agents	Fréquences
Oui	16	45.71%
Non	18	51.43%
Sans réponse	1	2.86%
<b>TOTALE OBSERVATION</b>	35	100.00%

Source enquête de terrain : janvier - février 2021

**Graphe 7 :**



**Interprétation des résultats :** Lorsque nous avons demandé aux enquêtés si d'après eux la façon dont l'épreuve intellectuelle est organisée a permis une meilleure sélection des candidats, 46% d'entre eux ont répondu affirmativement, contre 51% qui pensent le contraire, seulement 3% n'ont pas répondu.

### **ETAPE 3 : Epreuves physiques**

Les épreuves physiques ont lieu juste après les épreuves intellectuelles. Au programme de celles-ci, il est demandé aux candidats de faire :

- ☞ Des courses à pied dans un temps limité,
- ☞ Des tractions à la barre,
- ☞ Des abdominaux,
- ☞ Des tractions au sol
- ☞ Des barres parallèles.

Au cours de cette évaluation, les filles ne sont pas exigées le même niveau d'activité physique que leur sexe opposé. En revanche, elles subissent les mêmes types d'épreuves physiques que tout le monde. Pour chacune des activités physiques, les candidats doivent faire un ensemble de points que lorsqu'on additionne donneront une moyenne totale supérieur ou égale 70 sur cent. Cette épreuve vise à déterminer si les candidats ont les aptitudes minimales nécessaires pour exécuter les tâches physiques associées au travail de policier.

### **Remarque :**

La note finale des épreuves physiques devrait compléter celle de l'épreuve intellectuelle pour donner une moyenne à partir de laquelle les meilleurs candidats seront sélectionnés. Certains candidats peuvent avoir des aptitudes physiques moyennement faibles mais pour autant sont des génies qui apporteront de grande contribution à la PNH. D'autres dont les aptitudes

intellectuelles sont moins élevées peuvent être aussi des costauds qui feront de bons agents de terrain dans certaines unités spécialisées au sein de la police. Donc, ces deux catégories de personnes peuvent occuper une place dans la police leur permettant d'exceller à leur niveau et rendre l'institution plus performante. D'ailleurs, plusieurs raisons peuvent expliquer l'échec d'un candidat au cours des épreuves physiques. Le candidat peut ne pas s'être assez préparé pour passer les épreuves physiques. Il se pourrait qu'il ait eu d'autres difficultés ordinaires qui font qu'il ne soit pas tout à fait à la hauteur de ses capacités physiques au moment des épreuves. Ce n'est pas normal qu'un candidat qui a eu une excellente note à l'épreuve intellectuelle soit éliminé à cause de sa mauvaise note aux épreuves physiques, si toutefois la PNH recherche des candidats qui ont des aptitudes physiques et intellectuelles pour lui permettre d'évoluer.

**Question d'enquête # 11 :** Comment avez-vous trouvé les épreuves physiques ?

**Tableau 7 :** Epreuves physiques

	<b>Nombre d'Agents</b>	<b>Fréquences</b>
Facile	1	2.86%
Moyen	28	80.00%
Difficile	6	17.14%
<b>TOTALE OBSERVATION</b>	35	100.00%

*Source enquête de terrain : janvier - février 2021*

**Graphe 8 :**

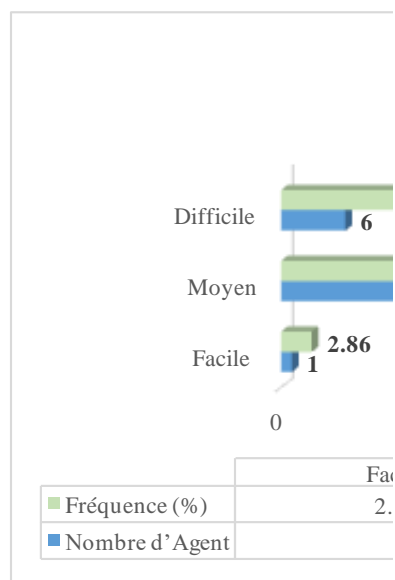


Figure 12 : Estimation des épreuves physiques

**Interprétation des résultats :** 80% de nos enquêtés pensent que les épreuves physiques n'étaient ni faciles ni difficiles. Alors que pour 2.86% trouvent qu'elles étaient plutôt faciles contre 17.14% qui selon eux les épreuves physiques étaient difficiles.

**Question d'enquête # 12 :** Les femmes sont-elles soumises aux mêmes rigueurs des épreuves que les hommes ?

**Tableau 8 :** Mêmes épreuves physiques pour hommes et femmes

	Nombre d'Agents	Fréquences
Oui	11	31.43%
Non	24	68.57%
<b>TOTALE OBSERVATION</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

Source enquête de terrain : janvier - février 2021

**Graph 9 :**



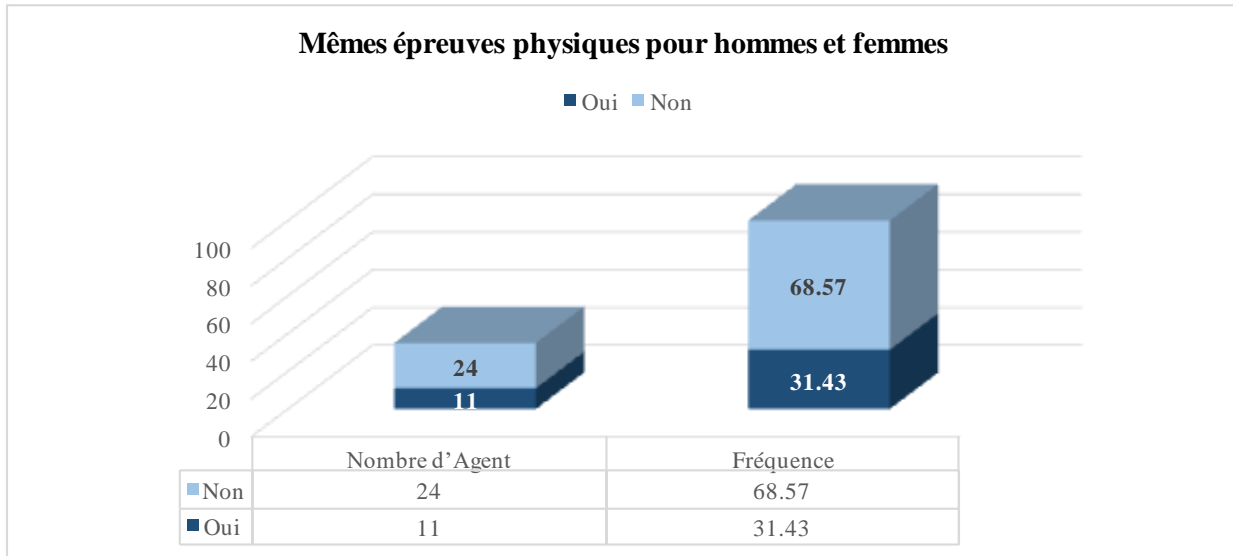


Figure 13 : Mêmes épreuves physiques pour hommes et femmes

**Interprétation des résultats :** 68.57% des enquêtés avouent que les femmes ne sont pas soumises aux mêmes rigueurs des épreuves physiques que les hommes, contre 31.43% qui affirment le contraire.

#### ETAPE 4 : Epreuve d'entretien

Il s'agit d'un entretien oral avec le jury pour évaluer l'aisance verbale et la compatibilité des candidats aux exigences spécifiques de l'institution. Cet entretien se fait toujours en français et dure environ 10 à 15 minutes.

#### **Remarque :**

Cette épreuve devrait se faire dans la langue que le candidat se sent le plus à l'aise. C'est une perte de temps d'évaluer l'aisance verbale d'une personne dans une langue qu'elle ne maîtrise pas, surtout quand on sait que le poste pour lequel on recrute n'exige pas que l'on s'exprime très bien en français. D'ailleurs, l'aisance verbale ne se limite pas simplement au parler d'une langue étrangère. L'épreuve d'entretien devrait permettre de voyager brièvement dans le monde du

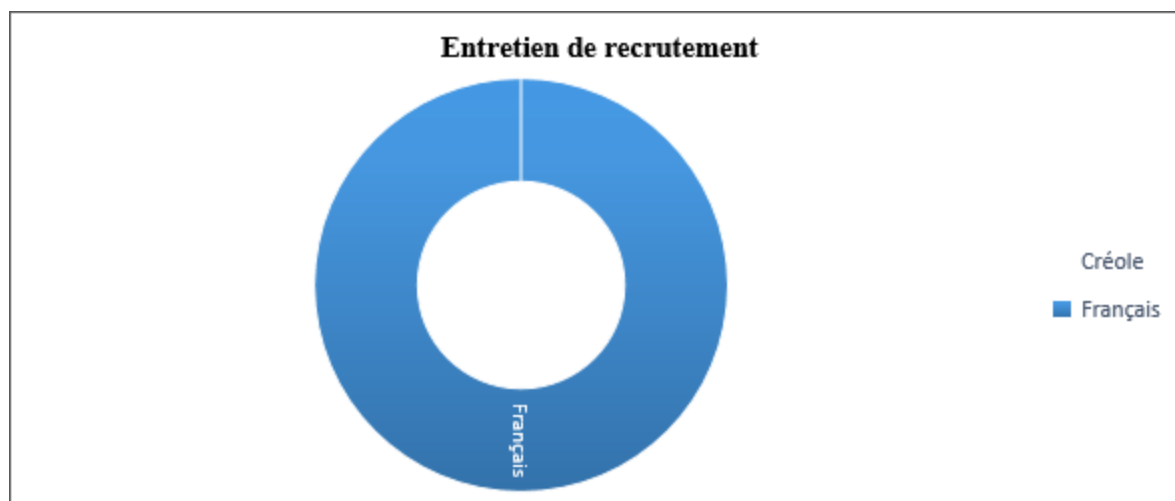
candidat pour y voir un peu de ce qui se passe. C'est pourquoi, elle doit être menée par des policiers psychologues afin de réduire le risque de sélectionner des candidats qui ne sont pas compatibles au métier de police.

**Question d'enquête # 13 :** Dans quelle langue se déroule l'entretien de recrutement ?

**Tableau 9 :** Entretien de recrutement

	Nombre d'Agents	Fréquences
Créole	0	00.00%
Français	35	100.00%
<b>TOTALE OBSERVATION</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

Source enquête de terrain : janvier - février 2021



**Graph 10 :**

Figure 14 : Epreuve d'entretien

**Interprétation des résultats :** Tous les candidats nous affirment que l'entretien de recrutement se fait en français.

### ETAPE 5 : Rendez-vous médical

Après avoir réussi l'entretien, les candidats sont convoqués un mois plus tard pour des consultations médicales. Ces dernières comportent notamment :

- ☞ *La prise des signes vitaux* : pour vérifier la température, les tensions artérielles, et les pouls des candidats ;
- ☞ *Un examen de l'acuité visuelle* : pour s'assurer que les candidats n'ont pas de problème visuel ;
- ☞ *Examen de l'acuité auditive* : pour s'assurer que les candidats ont une bonne capacité auditive ;
- ☞ *Un examen bucco-dentaire* : pour vérifier que les candidats n'ont pas d'infection bucco-dentaire ;
- ☞ *Un examen en cardiologie* : pour vérifier que les candidats n'ont pas de problème au niveau du cœur ;
- ☞ *Une analyse du sang* : pour voir l'état de santé des candidats ;
- ☞ *Une présentation de l'anus* : pour vérifier que les candidats n'ont pas d'hémorroïde, ou ne font pas du sexe anal ;
- ☞ *Une radiographie* : pour voir l'état de la colonne vertébrale des candidats ;
- ☞ *Un test de toxicologie* : pour s'assurer que les candidats n'ont pas l'habitude de consommation de drogues. Et en dernier lieu ;
- ☞ *Un test de psychologie* : qui consiste à vérifier l'état de santé mental des candidats.

L'épreuve médicale est plus longue et plus éliminatoire que les autres épreuves. Les candidats ne paient pas pour les consultations, cependant, le certificat de santé ne leur sera pas délivré, ce qui ne leur permet pas de voir par eux-mêmes les résultats médicaux. Les candidats

qui ont réussi cette première étape vont pouvoir suivre la formation pour devenir policier à l'école nationale de police (ENP). Durant leur formation, une enquête sera menée dans leur quartier résidentiel pour s'informer de leur caractère et antécédents. La formation dure généralement 7 mois. Leur admission à l'école nationale de police leur donne droit à un nouveau titre comme aspirant policier.

**Remarque :**

Tout comme l'entretien, le test de psychologie doit être assuré par des psychologues. Ces derniers détermineront quels candidats sont plus aptes à exercer le métier de policier. Selon les résultats du test, on pourra sélectionner les candidats pouvant intégrer les unités spécialisées après leur formation à l'Ecole Nationale de Police. Cela ne sert à rien de recruter un agent pour la circulation alors qu'il serait mieux dans le Trafic des stupéfiants ou dans n'importe quel autre service de la PNH. Il faut mettre les agents à la place qu'il faut pour espérer une meilleure performance de la PNH.

**Question d'enquête # 14 :** pensez-vous que le test de psychologie a permis de vérifier l'état de santé mental des candidats ?

**Tableau 10 :** Test de psychologie vérifie la santé mentale

	<b>Nombre d'Agents</b>	<b>Fréquences</b>
Oui	17	48.6%
Non	18	51.4%
<b>TOTALE OBSERVATION</b>	35	100.00%

*Source enquête de terrain : janvier - février 2021*

**Graphe 11 :**

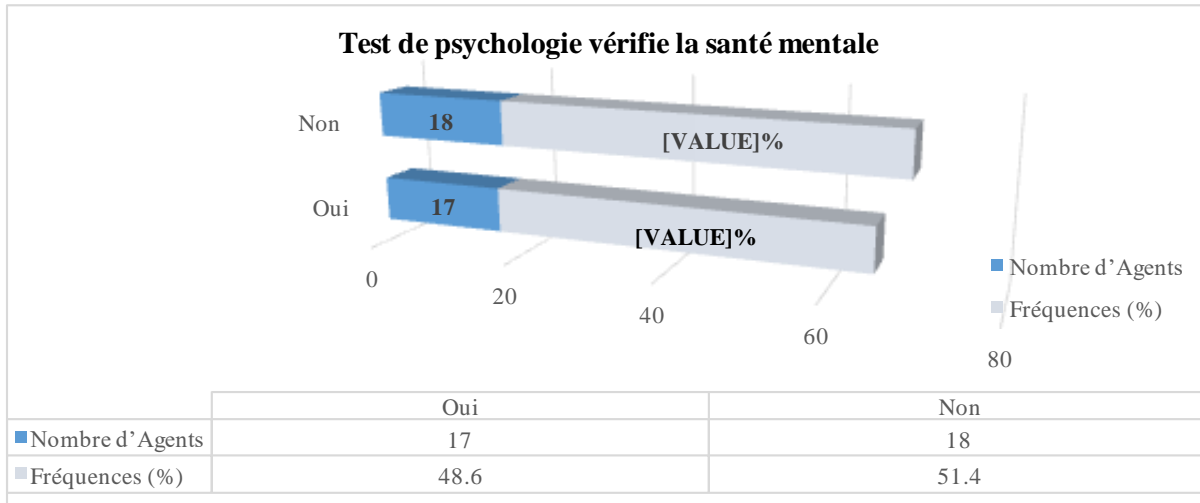


Figure 15 : Test de psychologie

**Interprétation des résultats :** L'image ci-dessus montre que 51.4% des enquêtés ont répondu par non, c'est-à-dire, ils trouvent que le test de psychologie manque de standard, alors que 48.6% s'opposent complètement à cette réponse, ils ont répondu affirmativement. Nous pouvons donc prétendre que le test de psychologie nécessite quelques améliorations.

#### ETAPE 6 : Enquête de lieu / de comportement

Enquête de lieu / de comportement ordinairement a lieu au cours de la formation des candidats à l'ENP. Celle-ci vise à déterminer le caractère des candidats, leurs comportements et leurs antécédents. On communique avec les personnes qui habitent leur quartier ainsi que ceux de leur entourage, comme par exemple : leurs voisins, leurs amis et leurs membres de la famille.

#### **Remarque :**

L'enquête ne devrait pas être menée seulement dans le quartier résidentiel du candidat, il faut aller se renseigner auprès des derniers établissements fréquentés par le candidat. Cela doit se faire à l'aide d'un questionnaire rédigé par un expert en psychologie sociale. On ne devrait pas

attendre que le candidat soit déjà enfermé à l'Ecole Nationale de Police (ENP) pour entamer cette enquête sur lui.

### ETAPE 7 : Formation des candidats admis l'ENP

La formation des candidats à l'Ecole Nationale de Police (ENP) dure généralement 6 mois. L'enseignement dispensé est beaucoup plus théorique et que pratique. Il importe de préciser que la formation à l'ENP n'est pas une garantie d'intégration à la PNH. Nombreux sont des candidats qui étaient admis à l'ENP mais malheureusement n'ont pas pu tenir jusqu'à leur graduation pour intégrer la PNH. En effet, l'étape « formation des candidats » est aussi éliminatoire que les autres étapes précédentes. C'est pourquoi, les candidats doivent s'efforcer pour mériter leur place dans cette institution. Une fois entrée à l'ENP, les candidats portent le titre d'aspirant policiers ou élèves policier. Leur formation à l'ENP est constituée de :

a. Dix (10) modules, à savoir :

✓ Gestion du Stress	✓ Port de l'uniforme
✓ Déontologie Policière	✓ Prévention du Crime
✓ Doctrine Institutionnelle	✓ Formation Civique
✓ Police Communautaire (CAPRA)	✓ Secourisme
✓ Renseignements Généraux	✓ Surveillance Interne
	✓ ....

b. Et quelques séances pratiques, notamment : en sports de combats et d'autodéfense, armement, tir, entraînements sportifs divers dont l'endurance et parcours professionnelle.

A l'ENP, les candidats sont qualifiés et sélectionnés sur une base de compétence et de capacité physique. Un candidat peut être immédiatement expulsé pour faute disciplinaire,

dépendamment de l'infraction commise, puisqu'ils ont tous été informés des codes disciplinaires à ne pas enfreindre dès leur premier jour à l'ENP.

La formation à l'ENP inclut trois (3) périodes d'évaluation, dont chacune au bout de 2 mois. La moyenne générale est de 70 sur 100 au minimum, donc, 70 comme moyenne de passage par période d'évaluation. Néanmoins, si un élève policier obtient une moyenne de 50 sur 100 pour la première période d'évaluation, il ne sera pas tout de suite renvoyé chez lui. Mais pour les autres périodes d'évaluation, il doit vraiment se montrer à la hauteur pour ne pas être disqualifié. A la fin de la période de formation, les aspirants policiers qui auront eu une moyenne générale égale à 60 sur 100, devra reprendre l'évaluation pour une toute dernière fois. Si malgré cela, il n'a pas eu la moyenne minimale exigée qui est 70 sur 100, il ne sera expulsé.

Durant la période de formation à l'ENP, les aspirants sont regroupés en section, compagnie et bataillon. Une section est composée de 30 à 50 aspirants, alors que 5 sections forment une compagnie et l'ensemble des compagnies forment le bataillon. Chaque section est dirigée par deux instructeurs dont l'un est principal. En fait, les instructeurs au niveau de chaque regroupement sont placés selon la hiérarchie des grades et celle des fonctions. Quant aux élèves policiers qui représentent les sections, les compagnies et le bataillon. Ils ont été sélectionnés suivant les plus fortes moyennes. Ainsi on a :

- ☞ Le Chef Bataillon et le Chef Bataillon adjoint qui sont ceux ayant eu les plus fortes moyennes pour la promotion ;
- ☞ Le Chef Compagnie et le Chef Compagnie adjoint, ceux ayant eu les plus fortes moyennes pour leur compagnie ;
- ☞ Le Chef Section et le Chef Section adjoint, ceux avec les plus fortes moyennes pour leur section.

Outre les Instructeurs et les aspirants policiers leaders qui sont organisés dans l'ordre hiérarchique et fonctionnel, il y a également les compagnies et les sections qui sont placées en ordre prioritaire, selon leur numéro. Les sections sont formées à partir des noms des aspirants en ordre alphabétique. Les élèves policiers leaders peuvent perdre leurs positions si d'autres les dépassent en moyenne dans la prochaine période d'évaluation.

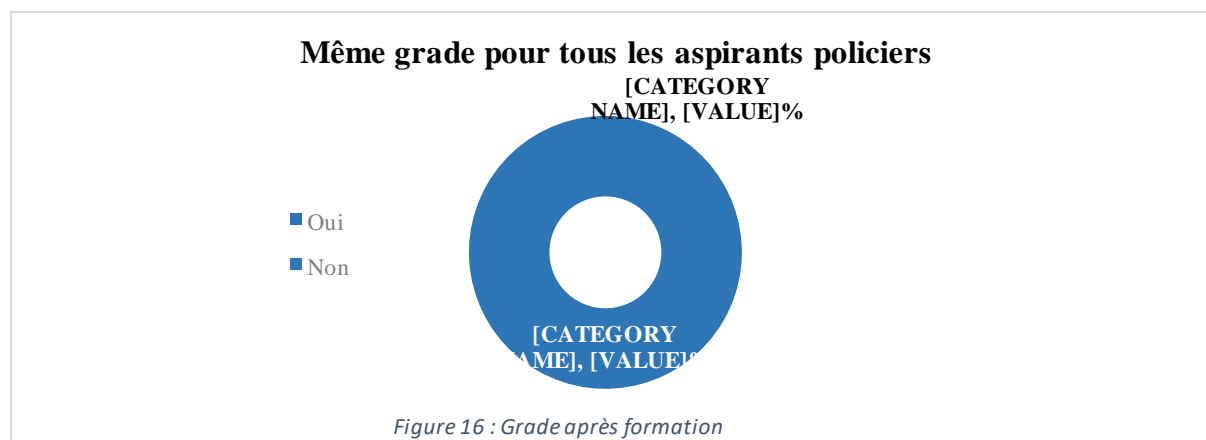
**Question d'enquête # 16 :** Les aspirant policiers qui ont excellé dans leur formation à l'ENP, intègrent-ils la PNH avec le même grade que leurs camarades ?

**Tableau 11 :** Même grade pour tous les aspirants policiers.

	<b>Nombre d'Agents</b>	<b>Fréquences</b>
Oui	35	100.00%
Non	0	0.00%
<b>TOTALE OBSERVATION</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

*Source enquête de terrain : janvier - février 2021*

**Graphe 12 :**



*Figure 16 : Grade après formation*



**Interprétation des résultats :** Tous les enquêtés affirment que les nouvelles recrues de la PNH détiennent le même grade après leur graduation à l'Ecole Nationale de Police (ENP), quel que soit leur niveau de compétences.

**Question d'enquête # 17:** Pensez-vous que le recrutement au sein de la PNH favorise l'obtention des meilleurs profils pour les différents métiers de la police ?

**Tableau 12 :** Procédure de recrutement objective

	Nombre d'Agents	Fréquences
Oui	14	40.00%
Non	21	60.00%
<b>TOTALE OBSERVATION</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

Source enquête de terrain : janvier - février 2021

**Graphe 13 :**

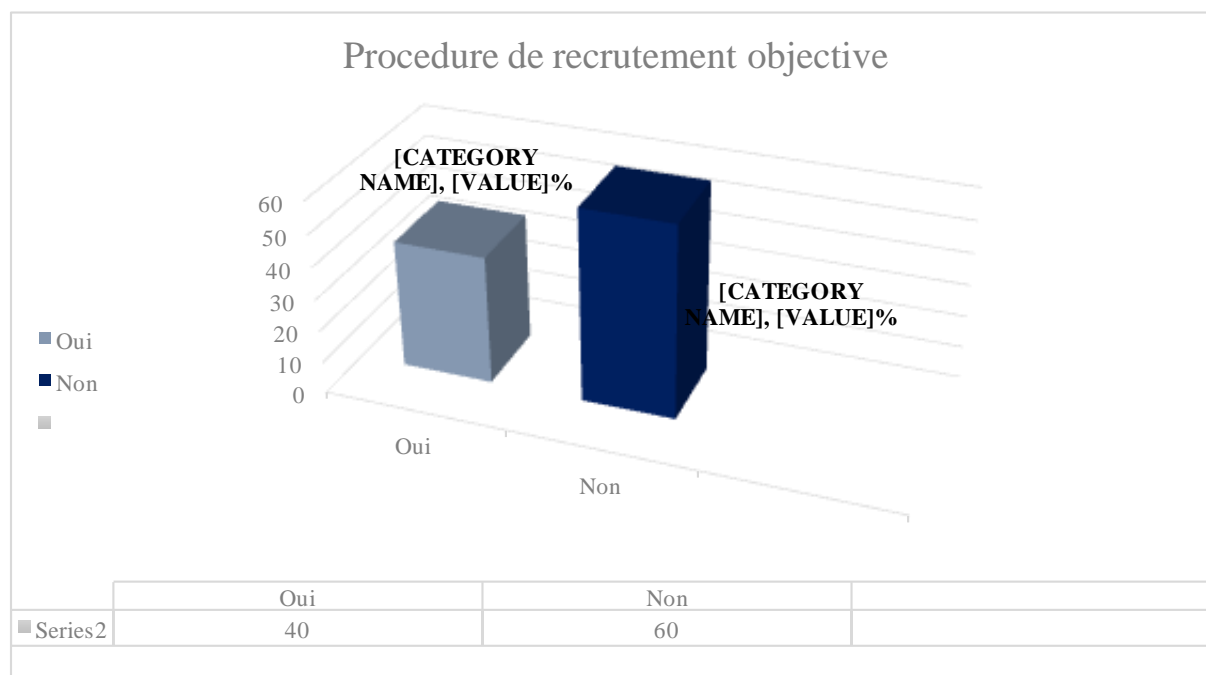


Figure 17 : Evaluation du recrutement

**Interprétation des résultats :** Le tableau et le graphe 13 présentent la réponse de 60% des enquêtés qui selon eux le recrutement de la PNH ne favorise pas l'obtention des meilleurs profils pour les différents métiers de la police, contre 40% qui pensent le contraire. L'analyse de cette situation permet de constater que le mode de recrutement en vigueur ne permet à l'institution de grandir.

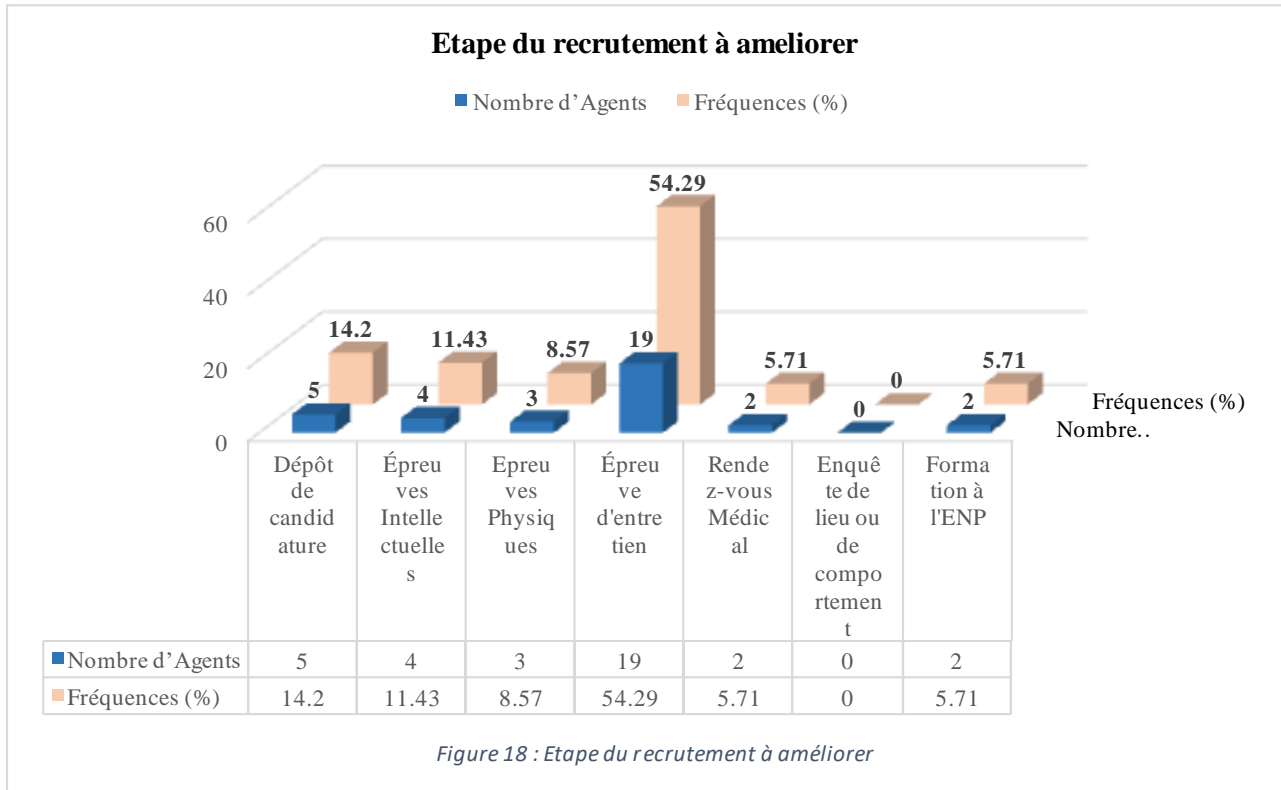
**Question d'enquête # 19 :** Selon vous, quelle est l'étape du recrutement qui nécessite plus d'attentions ou d'améliorations ?

**Tableau 13 :** Etape du recrutement à améliorer

	Nombre d'Agents	Fréquences
Dépôt de candidature	5	14.2
Épreuves Intellectuelles	4	11.43
Epreuves Physiques	3	8.57
Épreuve d'entretien	19	54.29
Rendez-vous Médical	2	5.71
Enquête de lieu ou de comportement	0	0
Formation à l'ENP	2	5.71
<b>TOTALE OBSERVATION</b>	<b>35</b>	<b>100</b>

Source enquête de terrain : janvier - février 2021

**Graphe 14 :**



**Interprétation des résultats :** La figure 18 laisse voir que l'épreuve d'entretien est l'étape du recrutement qui nécessite plus d'attention et d'amélioration. En effet, 54.29% des personnes estiment que l'épreuve d'entretien ne permet pas d'évaluer la compatibilité des candidats aux exigences du métier de policier. 14.2% d'autres pensent qu'il manque de rigueur dans la vérification des dossiers de candidature. 11.43% ne sont pas satisfaits de la façon dont l'épreuve intellectuelle est organisée. 8.57% critiquent négativement les épreuves physiques, selon eux, elles manquent d'objectivité. 5.71% trouvent que le rendez-vous médical n'est pas au rendez-vous. 5.71% pointent du doigt sur la formation à l'ENP, selon eux, leur formation ne les équipe assez pour faire face à la réalité de la société.

## 5.2. Les limites du recrutement et son impact sur la performance de la PNH

Recruter de nouveaux collaborateurs demande une préparation murement réfléchie et un ensemble de stratégies pour réussir à le faire. Tout doit être prédéterminé en termes de nombre de personnes à recruter, le profil de candidat recherché, les outils de sélection qui seront utilisés, le coût que cela va engendrer, la durée du processus de sélection, etc... Bref, envisager le recrutement c'est avant tout se poser les bonnes questions comme l'ont affirmé F. BONTE et Y. BRUTOS. Ainsi, les réponses à ces questions, permettront par la suite d'éviter de dresser un constat d'échec du recrutement.<sup>93</sup>

Quant au recrutement à la PNH, il y a lieu de constater qu'il se fait quasi aléatoirement et sans objectif de nombre. En effet, le nombre de candidats qui seront sélectionnés n'est pas défini à l'avance ce qui fait que ce recrutement n'est pas un concours comme à l'ordinaire ou l'on a déjà fixé préalablement le nombre de candidats parmi les meilleurs. La sélection d'un candidat tout long du processus de recrutement de la PNH se fait à partir de la moyenne de passage minimal exigée, alors qu'elle devrait se faire en fonction du nombre de meilleurs candidats prévu dans le budget de cette institution. Cette situation plonge la PNH dans une trop grande incertitude à savoir le nombre de candidats qu'elle aura intégré dans son rang et donc le budget qui doit y être consacré. Dans cette situation, il lui est très difficile de faire de bonnes prévisions sur le coût du recrutement et la rémunération des recrues. A titre d'exemple, en 2017, le processus de recrutement de nouveaux policiers a été suspendu en raison d'un manque de fonds pour payer les nouvelles recrues<sup>94</sup>. Cette imprécision sur le coût du recrutement a surement des

---

<sup>93</sup> BONTE F., BRUTOS Y., Méthodes de recrutement, Techniques pour les recruteurs, astuces pour les candidats, Vuibert, p. 19.

<sup>94</sup> <https://lenouvelliste.com/article/217632/la-pnh-sans-grands-moyens-17-millions-de-dollars-pour-pacifier-les-quartiers-chauds/22-02-21/22:05/>

répercussions sur les objectifs prédéfinis pour la formation des candidats à l'Ecole Nationale de Police (ENP). Cette formation doit être budgétisée en fonction du nombre de candidats sélectionnés, car elle exige des ressources matérielles et financières déterminantes pour sa réussite.

Par ailleurs, l'absence d'un système informatisé et le manque de compétence des recruteurs s'avèrent être un handicap pour le recrutement de la PNH. Certains candidats retenus auraient des antécédents criminels ou des démêlés avec la justice qui n'ont pas été enregistrés dans une base de données accessible au service de recrutement de la PNH. D'autres, venant des zones de non-droits ou des quartiers dits « chauds »<sup>95</sup> se sont installés temporairement dans d'autres quartiers quelques mois avant leur inscription à la PNH. Par conséquent, il est impossible de vérifier certaines informations cruciales à leur sujet en vue de déterminer leur compatibilité avec un ou plusieurs métiers de la PNH.

L'entretien oral qui pourrait permettre de découvrir certaines informations sur les candidats, est non seulement inadapté, mais également, il se fait en français qui est une langue que ces derniers maîtrisent le moins. Or, si l'objectif de l'entretien est de permettre de mieux connaître les candidats et d'évaluer leur compatibilité avec le métier de policier, la langue utilisée doit autant le permettre. Nonobstant que ce sont encore des policiers qui n'ont aucune formation spécifique en psychologie qui évaluent leurs futurs pairs. D'aucuns seraient d'accord qu'un entretien aussi important devrait être assurés par des psychologues afin de collecter le maximum d'informations possibles sur la personnalité, les compétences et les aptitudes cognitives des candidats. Cela va sans dire que ces failles au niveau du recrutement de la PNH

---

<sup>95</sup> Un quartier « chauds » est où arbitrent un nombre plus ou moins important de criminels.

sont à l'origine du mal-être que vit cette institution depuis des décennies, mais qui s'accroît aujourd'hui.

Malgré les efforts qui ont été fournis pour améliorer la qualité du recrutement au sein de la PNH avec notamment l'exigence d'un certain diplôme scolaire pour les candidats, force est de constater que les résultats escomptés ne sont pas au rendez-vous. En effet, le professionnalisme, l'honnêteté et la compétence des recruteurs manquent cruellement d'apporter leur contribution. Tout compte fait, l'élévation du niveau scolaire pour postuler à la PNH n'a pas changé grand-chose puisque la politique de recrutement en vigueur est inadaptée au besoin criant de la PNH.

Il convient de noter que l'élévation du niveau scolaire des candidats peut avoir un effet boule de neige sur la performance de la PNH. En effet, placée au niveau le plus bas de cette institution, une jeune recrue qui est largement plus cultivée que son supérieur, pourrait avoir du mal à accepter ses ordres si elle les juge illégitimes et devenir ainsi réfractaire ou récalcitrant. Les nouvelles recrues pourraient dans ce cas de figure, nuire à une hiérarchie basée plus sur l'ancienneté que sur les compétences. Le groupe de policiers dénommé « Fantôme 509 » et les « Policiers Syndicalistes » en sont des exemples concrets. Ils sont pour la plupart des Agents I et II qui revendiquent les mauvais traitements qu'ils subissent et qui sont manifestes au niveau de leurs salaires, des ordres hiérarchiques ; le tout dans un climat de corruption et d'insécurité pour eux-mêmes et leurs familles respectives. De cela est née une division au sein de la seule entité du pays dont la mission est de « Protéger et Servir ».

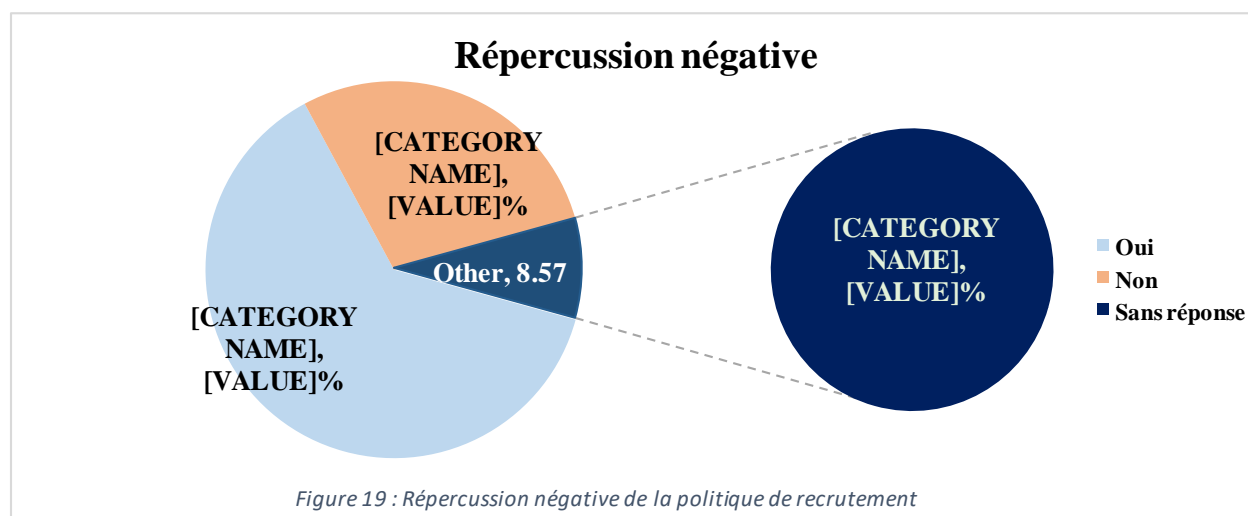
**Question d'enquête # 21 :** Pensez-vous que la politique de recrutement a des répercussions négatives sur la performance de la PNH ?

**Tableau 14 :** Répercussion négative de la politique de recrutement.

	Nombre d'Agents	Fréquences
Oui	22	62.86%
Non	10	28.57%
Sans réponse	3	8.57%
<b>TOTALE OBSERVATION</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

Source enquête de terrain : janvier - février 2021

**Graphe 15 :**



**Interprétation des résultats :** L'analyse de l'image ci-dessus présente la perception des enquêtés vis-à-vis de la politique de recrutement de la PNH. 62.86% croit que la politique de recrutement est l'une des causes des dérives de l'institution contre 28.57% qui sont convaincu qu'elle n'a aucune répercussion sur l'institution. Malgré le fait que nous ayons eu 8.57% de non réponses, nous pouvons néanmoins avancer que la politique de recrutement de la PNH nécessite beaucoup plus de rigueur pour répondre aux exigences inhérentes du métier.

**Question d'enquête # 20 :** Que pensez-vous de la compétence des recruteurs de la PNH ?

**Tableau 15 :** Compétence des recruteurs.

Evaluation	Nombre d'Agents	Fréquences
Bien	14	40.00%
Assez bien	6	17.14%
Passable	9	25.71%
Mauvais	6	17.14%
<b>TOTALE OBSERVATION</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

Source : enquête de terrain, janvier et février 2021

**Graphe 15 :**

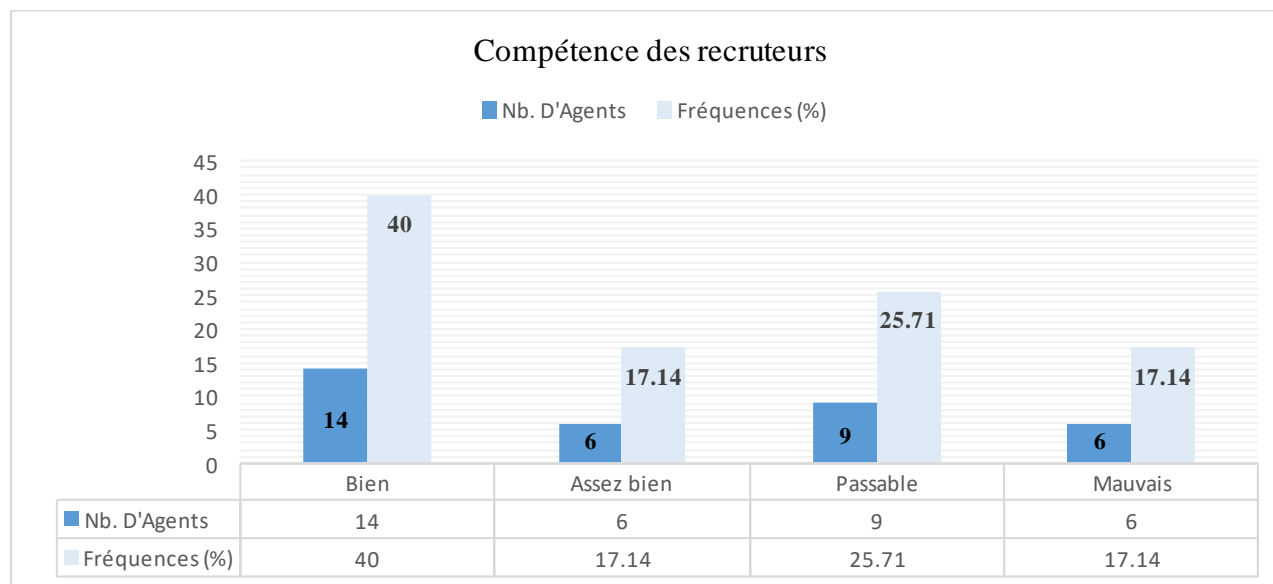


Figure 20 : Evaluation des dirigeants de la PNH

**Interprétation des résultats :** 40% des enquêtés pensent que leurs recruteurs à la PNH sont compétents, 17.14% soutiennent qu'ils sont assez compétents, 25.71% trouvent qu'ils ne sont ni compétents ni médiocres contre 17.14 % qui croient fermement qu'ils sont médiocres. Cette situation montre que les candidats ne voient pas leur(s) recruteur(s) du même œil.



### 5.3. Analyse bivariée et vérification des hypothèses

La statistique bivariée a pour objet d'étudier le comportement de deux variables à l'aide des tableaux de contingence et des graphiques. Elle cherche à déterminer si une relation unit les modalités de deux variables. Dans l'analyse bivariée, nous utilisons le test d'indépendance du Khi-2 qui permet de savoir si la distribution des deux variables est dû au hasard ou si elle révèle une liaison entre-elles. Existe-il une liaison entre les variables ? Si, oui quelle est son intensité ? Pour répondre à cette question, le test de Khi-2 d'indépendance compare la table de contingence empirique et la table de contingence théorique.

Les tableaux de Khi-2 présentent les valeurs de la statistique du test et les P-values. Ces dernières permettent de prendre des décisions vis-à-vis des hypothèses posées en tenant compte du niveau de confiance choisi. Le but recherché étant d'identifier des ensembles de variables dépendantes ou indépendantes de manière à nous rapprocher vers l'analyse globale.

Afin de rendre notre analyse plus pertinente, nous avons décidé de maintenir le niveau de confiance jusqu'à 95%. Ainsi, nous allons tenir compte des P-values inférieures ou égales à 5%. Si les P-values sont inférieure ou égale à 0,05 nous concluons que les deux variables croisées sont liées avec le niveau de confiance de 95%.

#### ❖ **Tableau de contingence :**

Ce tableau nous permet de croiser deux (2) variables en étudiant leur degré de liaison. Les hypothèses comparées sont les suivantes :

**Hypothèse nulle (H0) :** les 2 variables sont indépendantes

**Hypothèse alternative (H1) :** les deux variables sont liées

**Prise de décision :** nous rejetons l'hypothèse nulle  $H_0$  lorsque la probabilité de significativité (P-value) est inférieure au seuil de risque  $\alpha$  supposé égal à 0,05. Quand nous rejetons l'hypothèse nulle, cela veut dire que nous acceptons l'hypothèse alternative  $H_1$ .

#### VERIFICATION DES HYPOTHESES :

Notre recherche a commencé par une question principale : « quels sont les différents enjeux de la politique de recrutement de la PNH ? ». Afin de traiter à cette interrogation, nous avons émis certaines hypothèses que nous allons ensemble vérifier dans ce qui suit.

**Hypothèse 1:** *la politique de recrutement de la PNH ne favorise pas l'acquisition des ressources humaines compétentes répondant aux exigences des métiers de la PNH.*

Notre première hypothèse de recherche sous-entend que le processus de recrutement de la PNH ne se fait pas selon les normes de la gestion des ressources humaines, par conséquent, ne permet d'acquérir des mains d'œuvres qualifiées et compétentes pour exercer le métier de policier.

Tout d'abord attardons nous sur la définition du concept « norme de gestion de ressources humaines ». Selon l'Organisation internationale de Standardisation, il s'agit d'un document établi par consensus, qui fournit, pour des usages répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné.

Pour vérifier cette hypothèse, nous allons rapprocher trois variables Q17 et Q19 dans notre questionnaire pour voir si elles sont statistiquement liées.

**Tableau 16 :** Etapes du recrutement à améliorer / objectivité procédure de recrutement.

<b>Tableau de contingence</b>					
			<b>Q17. PROCEDURE DE RECRUTEMENT OBJECTIVE</b>		<b>TOTAL</b>
			<b>Oui</b>	<b>Non</b>	
<b>Q19. ETAPES DU RECRUTEMENT A AMELIORER</b>	Dépôt de dossier	Effectif	2	3	5
		%	5,7%	<b>8,6%</b>	14,3%
	Epreuve intellectuelle	Effectif	1	3	4
		%	2,9%	<b>8,6%</b>	11,4%
	Epreuve physique	Effectif	0	3	3
		%	0,0%	<b>8,6%</b>	8,6%
	Entretien de motivation	Effectif	9	10	19
		%	25,7%	<b>28,6%</b>	54,3%
	RDV médical	Effectif	1	1	2
		%	2,9%	2,9%	5,7%
	Enquête de lieu ou de comportement	Effectif	0	0	0
		%	0,0%	0,0%	0,0%
	Formation ENP	Effectif	1	1	2
		%	2,9%	2,9%	5,7%
TOTAL		Effectif	14	21	35
		%	40,0%	<b>60,0%</b>	<b>100,0%</b>

**Source :** nos données (outils d'analyse SPSS)

**Graphe 15 :**

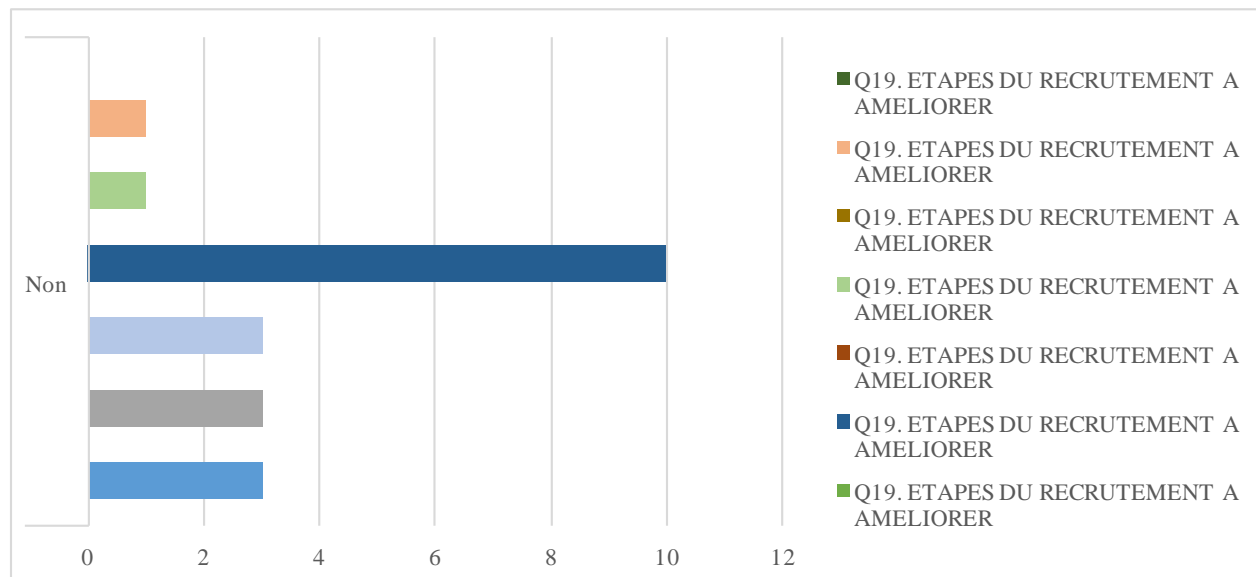


Figure 21 : Etapes du recrutement à améliorer / objectivité procédure de recrutement

### Interprétation des résultats :

Dans les 60.0% qui ont établi une liaison entre la langue de l’entretien et l’objectivité de la procédure de recrutement, 8.6% pensent que les dossiers de candidature manquent de sérieux contrôle et vérification. 8.6% trouvent qu’il faut plus de rigueur dans l’épreuve intellectuelle. 8.6% d’autres, exigent plus de structure aux épreuves physiques. Cependant, pour 28.6% d’entre eux, soit 10 sur 21 enquêtés, l’entretien de recrutement ne permet pas d’évaluer la compatibilité des candidats pour le métier.

### Tableau 17 : Teste de Khi-2

Tests du khi-deux			
	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale))
khi-deux de Pearson	2.971 <sup>a</sup>	5	0.704
Rapport de vraisemblance	4.050	5	0.542
Association linéaire par linéaire	0.555	1	0.456
N d'observations valides	35		

Source: nos données (outils d’analyse SPSS)

La P-valeur du test de Khi-2 étant égale à 0,704, ( $> 0,05$ ), alors les deux variables ne sont pas statistiquement liées.

**Par conséquent, nous rejetons l'hypothèse 1 selon laquelle la politique de recrutement de la PNH ne favorise pas l'acquisition des ressources humaines compétentes répondant aux exigences des métiers de la PNH.**

**Hypothèse 2**: *Le niveau de performance de la police nationale s'explique partiellement par le degré d'objectivité de la politique de recrutement de la PNH.*

La PNH, à travers sa politique de recrutement, se contente plus de recruter pour augmenter son effectif de policier au lieu de classer les talents des candidats selon les différents besoins de l'institution afin de mettre l'homme à la place qu'il faut. Un candidat qui a terminé ses études universitaires ne devrait pas intégrer le même service que celui ayant juste terminé ses études classiques. Les deux n'ont pas les mêmes potentiels et doivent être mis chacun dans une position leur permettant d'exceller à leur niveau. Dans ce cas, pour vérifier notre deuxième hypothèse, nous allons rapprocher les variables Q19 et Q21 dans notre questionnaire pour voir si la performance de la PNH aurait été affectée par sa propre politique de recrutement.

**Tableau 18** : Processus de recrutement / conséquences sur la performance

Tableau de contingence						
			Q21. CONSEQUENCES POLITIQUE RECRUTEMENT SUR LA PERFORMANCE DE LA PNH			TOTAL
			Oui	Non	Sans réponse	
Q19. ETAPES DU RECRUTEMENT A AMELIORER	Dépôt de dossier	Effectif	2	3	0	5
		%	5.7%	8.6%	0.0%	14.3%
	Epreuve intellectuelle	Effectif	3	0	1	4
		%	8.6%	0.0%	2.9%	11.4%
	Epreuve physique	Effectif	1	0	2	3
		%	2.9%	0.0%	5.7%	8.6%
	Entretien de motivation	Effectif	13	6	0	19
		%	37.1%	17.1%	0.0%	54.3%
	RDV médical	Effectif	2	0	0	2
		%	5.7%	0.0%	0.0%	5.7%
	Enquête de lieu ou de comportement	Effectif	0	0	0	0
		%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Formation ENP	Effectif	1	1	0	2
		%	2.9%	2.9%	0.0%	5.7%
TOTAL		Effectif	22	10	3	35
		%	62.9%	28.6%	8.6%	100.0%

Source: nos données (outils d'analyse SPSS)

Dans le tableau croisé ci-dessus, nous avons mis en relation les variables “ processus du recrutement “ et “ ses conséquences sur la performance“ de la PNH en vue de déterminer si une liaison unit les modalités des deux variables. Le graphique suivant nous offre une vision plus claire des données.

**Graphe 17 :**

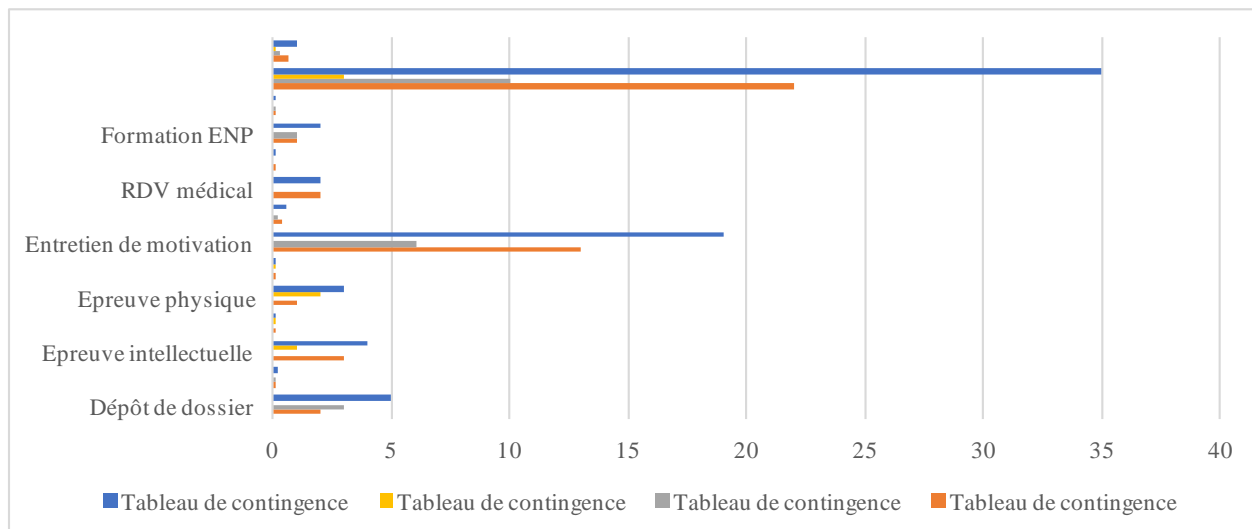


Figure 22 : Processus de recrutement / conséquences sur la performance

### Interprétation des résultats :

Ici, le graphique nous dit que sur les 32 policiers qui ont répondu à la question de savoir si le processus de recrutement aurait un impact sur la performance de la PNH, 22 policiers ont établi une liaison entre les failles du processus de recrutement et la performance de la PNH, soit 62,9% contre 28,6% qui ont en pensé qu'il n'existe aucune liaison.

### Tableau 19 : Teste de Khi-2

Tests du khi-deux			
	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	21,664 <sup>a</sup>	10	<b>0,017</b>
Rapport de vraisemblance	18,706	10	0,044
Association linéaire par linéaire	1,032	1	0,310
N d'observations valides	35		

**Source:** nos données (outils d'analyse SPSS)

La P-valeur du test de Khi-2 étant égale à 0,017, (< 0,05), alors les deux variables sont statistiquement liées avec un niveau de confiance de 95%. Nous retenons ainsi que la politique de recrutement a un impact sur la performance de la PNH. Quand bien même il reste relativement faible par rapport à d'autres facteurs pouvant influencer sur la performance de la PNH.

**Tableau 20 : Corrélations**

Corrélations			
		Processus de recrutement	conséquences sur la performance
Processus de recrutement	Corrélation de Pearson	1	<b>-0,174</b>
	Sig. (bilatérale)		<b>0,317</b>
	N	35	35
Conséquences sur la performance	Corrélation de Pearson	<b>-0,174</b>	1
	Sig. (bilatérale)	<b>0,317</b>	
	N	35	35

**Source:** nos données (outils d'analyse SPSS)

Le coefficient de corrélation Spearman étant -0,174, alors la corrélation entre les deux variables sont négatives. Autrement dit, plus le processus de recrutement est inefficace, moins la PNH sera performante. Il existe donc une relation négative mais relativement faible entre l'amélioration des étapes du processus de recrutement et la performance de la PNH.

**La corrélation est donc confirmée, il est possible de réaliser le test de régression linéaire simple pour confirmer ou infirmer H2.**

**Tableau 21 : Test de régression linéaire simple**

Coefficients						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	0,649	0,219		2,963	0,006
	Q26. Etapes du recrutement à améliorer	<b>-0,077</b>	0,076	-0,174	-1,016	0,317

Variable dépendante : Q20. conséquences politique recrutement sur la performance de la PNH

**Source:** nos données (outils d'analyse SPSS)

Soit l'équation de la droite de régression :  $Y = a + bX + \epsilon$  (terme d'erreur)



Avec :

**Y** : Performance de la PNH                      **a** : variable constante

**X** : processus de recrutement (étapes du recrutement à améliorer)

**Estimation du modèle :**

$$Y = 0,649 - 0,077X$$

Le coefficient b étant négatif, alors la relation entre les variables est négative, c'est-à-dire, plus le processus de recrutement n'est pas adapté, moins la PNH sera performante.

**Par conséquent, nous acceptons l'hypothèse selon laquelle le niveau de performance de la police nationale d'Haïti s'explique partiellement par le degré d'objectivité de sa politique de recrutement.**

**Hypothèse 3: Les critères de sélection sont non pertinents par rapport à la mission de la PNH.**

Les recherches documentaires et les interviews que nous avons effectuées, nous ont permis de constater que la PNH a établi un ensemble de critères de sélection qui correspondent positivement aux aspirations du métier de police. Autrefois, il était possible de rencontrer un policier qui ne pouvait pas écrire un vrai rapport à cause de son niveau intellectuel trop bas, maintenant tous les policiers ont eu au moins leur diplôme de fin d'études secondaires et sont capables de faire plus qu'écrire des rapports ou des comptes rendu à leurs supérieurs. En plus, la sélection des candidats à partir de la moyenne de passage minimale 70 sur cent témoigne de la volonté de la PNH de se doter des personnels compétents qui seraient à la hauteur de la fonction qu'ils exercent.

Cependant, pour vérifier notre troisième hypothèse nous allons voir s'il y a une relation entre les variables Q19 et Q20 à fin d'évaluer le niveau de compétence des recruteurs dans la sélection des candidats.

**Tableau 22 :** Etapes du recrutement à améliorer / compétence des recruteurs

<b>Tableau de contingence</b>								
			Q20. COMPETENCE DES RECRUTEURS				TOTAL	
			Bien	Assez-bien	Passable	Mauvaise		
Q19. ETAPES DU RECRUTEMENT A AMELIORER	Dépôt de dossier	Count	1	2	1	1	5	
		%	2.9%	5.7%	2.9%	2.9%	14.3%	
	Epreuve intellectuelle	Count	0	0	4	0	4	
		%	0.0%	0.0%	11.4%	0.0%	11.4%	
	Epreuve physique	Count	1	1	0	1	3	
		%	2.9%	2.9%	0.0%	2.9%	8.6%	
	Entretien de motivation	Count	10	3	3	3	19	
		%	28.6%	8.6%	8.6%	8.6%	54.3%	
	RDV medical	Count	1	0	0	1	2	
		%	2.9%	0.0%	0.0%	2.9%	5.7%	
	Formation ENP	Count	1	0	1	0	2	
		%	2.9%	0.0%	2.9%	0.0%	5.7%	
	TOTAL		Count	14	6	9	6	35
			%	40.0%	17.1%	25.7%	17.1%	100.0%

**Source:** nos données (outils d'analyse SPSS)

**Graph 21 :**

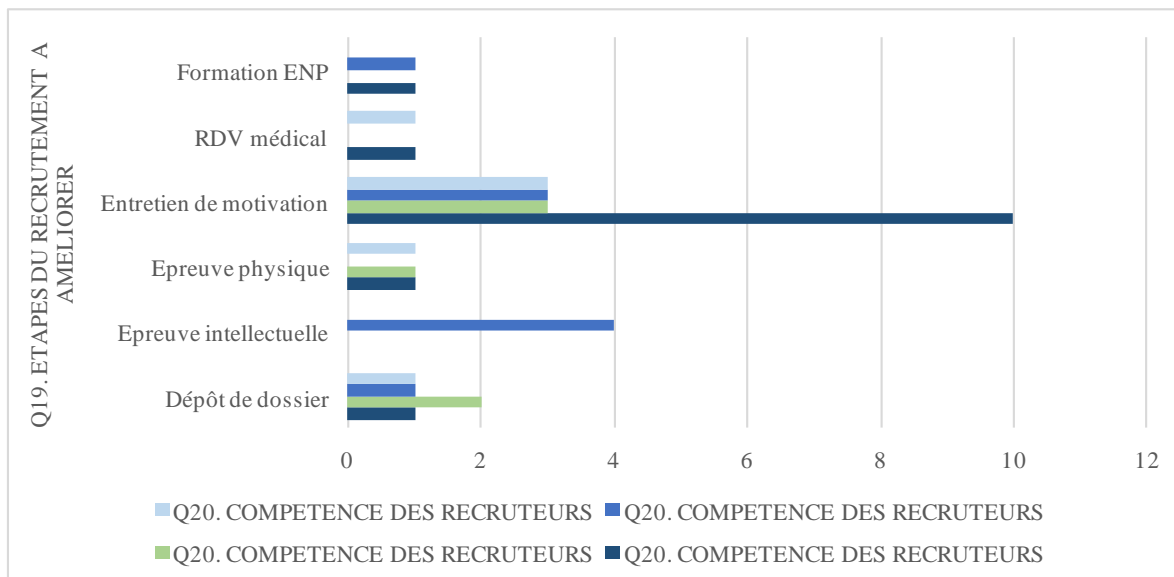


Figure 23 : Etapes du recrutement à améliorer / compétence des recruteurs

### Interprétation des résultats :

Parmi les 35 enquêtes, 40% trouvent que la compétence des recruteurs tout au long du processus de recrutement était bonne et 17.1% pensent qu'elle était assez bonne. Par contre, 25% estiment qu'elle était plutôt passable. 17.1% affirme que la compétence de leurs recruteurs n'était en aucun cas acceptable.

### Tableau 23 : Teste de Khi-2

Tests du khi-deux			
	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	20.276 <sup>a</sup>	15	0.162
Rapport de vraisemblance	20.908	15	0.140
Association linéaire par linéaire	1.079	1	0.299
N d'observations valides	35		

Source : nos données (outils d'analyse SPSS)

La P-valeur du test de Khi-2 étant égale à 0,162, ( $> 0,05$ ), alors il n'existe aucune relation entre les deux variables. **Par là même, notre troisième hypothèse de recherche ne se justifie pas.**

#### **5.4. Recommandations**

À l'issue de cette recherche, nous recommandons aux hauts dirigeants de la PNH de :

- 1 - Recruter des experts pour chaque étape du recrutement afin de s'assurer que les tests soient menés de façon professionnelle.
- 2 - Fixer l'âge minimum pour postuler à la PNH entre 23 à 30 ans au lieu de 18 à 30 ans. Les jeunes haïtiens âgés de 18 à 22 ans sont souvent trop immatures. Ils sont pour la plupart des jeunes venant juste de terminer leurs études classiques et n'ont rien encore appris de la vie. Ce qui fait qu'ils sont facilement influençables, indisciplinés et têtus.
- 3 - Permettre que les candidats puissent postuler en ligne, ce qui facilitera un premier tri des dossiers, donc moins de ressources humaines, matérielles, financière et moins de temps pour valider leur candidature.
- 4 - Exiger des certificats de bonne vue et mœurs livrés par la DCPJ, ou demander à la DCPJ de les faire parvenir directement.
- 5 - Prévoir un plan de carrière pour les nouvelles recrues, sans lequel le recrutement sera un fiasco pour l'institution. Les candidats ayant fait des études universitaires en psychologie, droit, gestion, etc... ne doivent pas être de simples agents de terrain, mais responsables de services, des meneurs d'équipes, et autres pour une meilleure performance au sein de la PNH.
- 6 - Créer une banque de données pour le service de renseignement criminel afin de vérifier les antécédents des postulants.
- 7 - Former une unité spécialisée à l'Inspection générale pour effectuer les vérifications d'antécédents.

## CONCLUSION

Notre étude consistait à analyser la politique de recrutement de la Police Nationale d'Haïti (PNH). Pour réaliser cette étude, nous avons subdivisé notre travail de recherche en cinq (5) chapitres. Le premier est consacré au cadre conceptuel dans lequel nous avons défini notre objet d'étude. Le second justifie la base de notre recherche laquelle est notre problématique. Le troisième indique le cadre théorique dans lequel s'inscrit notre travail. Le quatrième présente le cadre méthodologique, à savoir le cas d'étude et les techniques de collecte de données utilisées. Et enfin le cinquième chapitre, qui est notre cadre analytique, interprète les principaux résultats de l'enquête et l'analyse des tests économétriques.

La problématique de notre étude avait suscité la question suivante : Quels sont les différents enjeux organisationnels de la politique de recrutement de la PNH ? A cette question nous avons anticipé des réponses lesquelles sont nos hypothèses :

- ☞ La politique de recrutement de la PNH ne favorise pas l'acquisition des ressources humaines compétentes répondant aux exigences des métiers de la PNH.
- ☞ Le niveau de performance de la police nationale s'explique partiellement par le degré d'objectivité de la politique de recrutement de la PNH.
- ☞ Les critères de sélection sont impertinents par rapport aux aspirations ou idéologies de la PNH.

Pour arriver à vérifier nos hypothèses, nous avons eu comme objectifs de :

- ☞ Identifier les différentes étapes de sélection de la PNH et leurs critères respectifs.
- ☞ Démontrer la pertinence et/ou l'impertinence des critères de sélection.
- ☞ Démontrer les conséquences du recrutement sur la performance de la PNH.

Pour atteindre nos objectifs et vérifier nos hypothèses, en sus de nos recherches documentaires, nous avons élaboré un questionnaire composé de 25 questions et présenté sous forme papier et en format électronique. Nous avons envoyé le lien permettant d'accéder au questionnaire de manière électronique à des policiers. Ceux qui sont joignable physiquement, nous leur avons transmis le questionnaire sous forme de papier. Pour mieux comprendre les réponses à notre questionnaire, nous avons procédé à un entretien téléphonique et / ou présentiel.

En ce qui a trait aux limites, elles étaient, à la fois, temporelles et conjoncturelle. Cela a fait que notre étude soit dans une démarche beaucoup plus quantitative que qualitative. D'autre part, dans le cadre de cette étude, nous n'avons pas eu l'occasion d'interviewer l'un des responsables du recrutement de la PNH pour avoir de plus amples informations.

Malgré le fait que deux de nos hypothèses ne sont pas confirmées, nous avons néanmoins détecté comme failles dans la politique de recrutement de la PNH : (1) les tests intellectuels et psychologiques qui ne permettaient pas d'avoir une idée sur la personnalité et le savoir être des candidats, (2) l'épreuve d'entretien qui se fait en français, une langue moins maîtrisée par les candidats, (3) l'absence d'une banque de données informatisée pour vérifier des antécédents, (4) l'imprécision sur les couts du recrutement à cause du nombre de candidats à recruter qui n'était pas déterminé d'avance. Toutes ces dérives ont contribué à ternir la performance de l'institution et fragiliser sa gestion des ressources humaines.

En revanche, nous sommes conscients que notre étude pourrait être approfondie ou complétée par d'autres chercheurs, nous-mêmes y compris, qui voudraient relever les différents impacts du recrutement de la PNH sur la performance, la rémunération, la gestion de carrière...

des policiers. Somme toute, les sujets sur le recrutement et d'autres domaines de la PNH n'ont pas encore fait couler beaucoup d'encre, par conséquent, peuvent être l'objet de plusieurs recherches à l'avenir.

Enfin, comme toute œuvre humaine, notre travail ne manque pas de faiblesses. La privation d'accès à certaines données importantes et tangibles pour la bonne réalisation de ce travail a fait que nous n'ayons pas été capables de développer toutes les réflexions nécessaires à notre sujet. C'est pourquoi nous restons ouverts aux critiques et suggestions constructives pour pallier les imperfections du présent travail en l'améliorant dans nos futures recherches.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### OUVRAGES

ANTONMATTEI P., « *La formation des policiers* », Pouvoirs, 2002/3, n° 102, p. 57- 69.

AVRIL P., « *L'armée d'Haïti, victime ou bourreau* », le Natal S.A., Port-au-Prince, 1997, p. 17.

BAUER A & VENTRE A.-M., « *Les polices en France* », Paris : coll. Que sais-je ? PUF, 2002.

BERLIERE J.-M., « *Le monde des polices en France* », Paris : Complexe, 1996.

BNOU-NOUÇAIR R., « *La gestion des ressources humaines, un pilier de la compétitivité pour l'entreprise* », Edition Bénévent 2008, p. 49.

BONTE F., BUSTOS Y., « *Methodes de recrutement. Techniques pour les recruteurs, astuces pour les candidats* », Ed. Vuibert, p. 19.

BOUREAU C., METRA A., PERETTI J.-M., « *H de DRH* », France Quercy, 1997, P.50, 51.

BRODEUR J.-P., « *Police et coercition* », Revue française de sociologie, XXXV, 1994, p.457-485.

CADIN L., GUERIN F., PIGEYRE F., « *Pratiques élémentaires de Théorie en GRH* », p. 240.

CAVAGNOL A., CAVAGNOL B., ROULLE P., « *L'essentiel des auteurs clés en management* », p. 50-53, Gualino éditions, 2013, ([ISBN 978-2-29703328-2](#)) ; 136p.

Cîteau J.-P., « *Gestion des ressources humaines, Principes généraux et cas pratiques* », Ed. A. Colin. Paris – 1997

DARMON M., « *Sélectionner, élire, prédire : le recrutement des classes préparatoires* », Sociétés contemporaines, 2012/2, n°86, p. 5-29.



DE LARQUIER G. & MARCHAL E., « *La légitimité des épreuves de sélection : apports d'une enquête statistique auprès des entreprises* », 2012, p. 53.

DE LARQUIER G. & MONCHATRE S., « *Recruter : les enjeux de la sélection* », *Revue française de socio-économie*, 201/2, n° 14, p. 41-49.

DEMONQUE P., « *Les policiers* », Paris : La Découverte, 1983.

DIMITRIJEVIC N. « *L'économie d'entreprise* », France SEPEC, Aout 2009, P. 111.

DONNADIEU G. et DENIMAL P. (1993), « *Classification Qualification ; de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences* », *Liaisons*, pp. 117-129.

DUHAMEL S., LACHENAUD V., MONICAULT de F., PERSON L., RAVARD O. « *Entretien d'embauche et test de recrutement* », France Brodard & Taupin, 2e trimestre 2006.220, 222 P.

DUNCAN J., « *Les grandes idées du management. Des classiques aux modernes* », Afnor, 1997, pp. 82-87.

EPEE G., « *Théories des organisations* », cours inédit, UNIKIS, 1988.

EYMARD-DUVERNAY F., « *Justesse et justice dans le recrutement* », *Formation emploi*, n°101, Janvier-mars 2008.

EYMARD-DUVERNAY F. & MARCHAL E., « *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail* », Paris, Métaillié, 1997.

FAYOL H., 1916, « *Administration industrielle et générale* », Dunod.

FAYOL H., Numéro spécial de la revue « *Entreprise et Histoire* », 2003, n° 34.

FERRARY M., « *Management des ressources humaines : Entre marché du travail et acteurs stratégiques* », Edition Dunod, 2014, p. 67.

FRAGNIERE J. P., « *Comment réussir une thèse* », Paris, Dunod, 2001, p.75

GALY P., « *Gérer l'Etat* », Coll. L'Administration nouvelle, Paris, Edition Berger LEVRAULT, 1977, p. 61.

GERARD B., « *État de droit et décentralisation* », Imprimeur II, 1996, p.24.

GLASER B. G. & STRAUSS A. A., « *La découverte de la théorie ancrée, Stratégies pour la recherche qualitative* », Paris : Armand Colin, 2010.

GLEIZAL J.-J., « *La police nationale. Droit et pratique policière en France* », Grenoble : Presse nationale de Grenoble, 1974.

GILBERT P. et PARLIER M. (1992), « *La gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils* », Personnel, n° 330, pp. 42

HAUSER G., et MASINGUE B., « *Les Policiers, leurs métiers, leur formation* », Paris : La Documentation française, 1983.

HIDRI O., « *Se forger une apparence "recrutable" : une stratégie d'insertion professionnelles des étudiant(e)s* », Travailler, 2008/2, n° 20, p. 99-122.

LOUBET DEL BAYLE J.-L., « *Police et société* », Toulouse : Presses de l'IEP de Toulouse, 1988.

MARTORY, B. & CROZET, D., « *Gestion des Ressources Humaines* », Paris, Fernand.

MAXIME J. M., « *Justice et Police en Haïti, entre le passé, le présent et l'avenir* », 2013 p. 108-180.

MEIER O., « *H. Fayol, les principes de « saine » administration de l'entreprise* », Coll. grands auteurs », Éd. EMS, 2009, p. 43-56.

MONJARDET D., « *Notes inédites sur les choses policières* », 1999-2006, Paris : La Découverte, 2008.

NAPOLI P., « *Naissance de la police moderne. Pouvoirs, normes, société* », Paris : La Découverte, 2003.

PEAUCELLE J.-L., ARIZA-MONTES J. A., BEAUDOIN B., BOYNS T., GUTIERREZ M., PROF MASAMBA NKAZI ANGANI, Op cit, p 97

RETIERE J.-N., SASAKI T., SMITH I, « *Henri Fayol, inventeur des outils de gestion* », Économica, 2003, ([ISBN 978-2-71784649-2](#)) ; 316p.

PEAUCELLE J.-L., GUTHRIE C., « *Henri Fayol, un patron français* », Éditions Le Harmattan, Paris, 2019, ([ISBN 978-2-34316523-3](#)) ; p 328.

PERETTI J.-M., « *Dictionnaire des ressources humaines* », Editions Vuibert, 2001, p. 185.

PERETTI J.-M., « *Gestion des ressources humaines* », 19ème Edition, Vuibert, p. 74.

SEKOU L., & BLONDIN L., « *Gestion des ressources humaines* », Ed. Debock, Bruxelles, 1993, p241.

THEURIER J. P., *Etude des modes de sélection à l'embauche dans le secteur privé*, LAST\*CNRS, juin 1983, p 202 à 207, et p 331 à 335.

TREMBLAY D.-G. & ROLLAND D., « *Gestion des Ressources Humaines : Typologies et comparaisons Internationale* », 3e édition, Presse de l'Université du Québec, p. 72.

WEISS D. & MORIN P., « *Pratique de la fonction personnelle : Le management des ressources* », p. 15-22.

## **REVUE**

ALLANI-SOLTAN N., BAYAD M., ARCAND M., « *Etude de l'efficacité de la grh des entreprises françaises : l'approche configurationnelle* », 2004, in Actes du Congrès de l'agrh, p. 1-30.

HARDY-DUBERNET A.-C., « *L'embauche. Approche sociologique des pratiques de recrutement dans le secteur privé* », Sociologie. Université de Nantes, 1995. Français. tel-00866224

FIROBEN L., HIRSCH C., « *quand l'éthique interpelle nos pratiques de recrutement* », Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales, p. 127.

HOGAN R. T., DE FRUYT F., ROLLAND J.-P., « *Validité et intérêt des méthodes d'évaluation de la personnalité à des fins de sélection : une perspective de psychologie appliquée aux problématiques des entreprises* », Psychologie française (2006) 245-264.

JAKUBOWSKI S., « *Le recrutement des gendarmes adjoints volontaires, un exercice sous tension* », Formation Emploi, n° 121, janvier-mars 2013, p. 17-37.

LOSEGO P., « *La construction de la compétence professionnelle et sa mesure : le cas des futurs enseignants formés dans les IUFM* », Revue française de sociologie, 1999, 40-1, p. 139-169.

MACAN T., « *The employment interview: A review of current studies and directions for future research; Human Resource Management Review* » 19 (2009) 203-218

MAILFAIT P.-A., « *La formation professionnelle des policiers* », Promotion René Cassin, Revue Française d'administration publique, 2002/4, n°104, p. 625-638.

MAINSANT G., « *L'état en action : Classements et hiérarchies dans les investigations policières en matière de proxénétisme* », Sociétés contemporaines, 2008/4, n°72, p. 37-57.

MARCHAL E., « *Les compétences du recruteur dans l'exercice du 556, jugement des candidats* », Travail et emploi, n°78, 1999, p. 41-51.

ROULIN, N., & BANGERTER, A. (2009, 10 February). « *La littérature de conseils: Source de croyances populaires sur la relation recruteur-candidat lors de l'entretien de sélection?* » Paper presented at AGRH, Toulouse, p. 9-11.

SCHMIDT F.L., & HUNTER J.E. (1998), « *The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings.* *Psychological Bulletin* », 124, 262- 274.

## **MEMOIRES**

DARIUS E., *La nouvelle force de police et le système judiciaire haïtien*, mémoire de sortie, Faculté de Droit, des Sciences Economique, UEH, Port-au-Prince, 1996, p.35.

Delphine B., Thème : « *Processus de recrutement en entreprise : Cas de la SN-HLM* ».

HAMMA H. & LARAJE S., *Management participatif en hôtellerie*, Mémoire professionnel en vue de l'obtention du diplôme du cycle normal, 2014 – 2015, p 17.

Lacoursière R., (2002), « *Impacts de certaines pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle et financière de PME* », Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières.

Ndao A. (2011), « *Effets des pratiques de Gestion des Ressources Humaines sur la performance des entreprises sénégalaises* », Thèse de doctorat d'Etat, Université Cheikh Anta Diop, Dakar.

PERRIER S., *Contribution à l'analyse et à l'amélioration dans le processus du recrutement : Cas de la SDE*, Mémoire de Licence en management, Dakar, 2015.

Sylla M., « *le recours pour les entreprises aux cabinets de recrutement* », mémoire de licence pro, IBS, Dakar, 2007.

WELLA C. M., *Gestion des ressources humaines*, mémoire pour l'obtention d'un diplôme d'études approfondies en RH, 2012, Université de Lomé Togo.

## SITE INTERNET

<http://lerecrutement.blogspot.com/2007/12/lhistoire-du-recrutement-en-quelques.html> [13-12-20 / 18:14]

<https://lenouvelliste.com/article/92268/les-impacts-du-recrutement-sur-la-performance-de-lorganisation> [14-12-20 / 23:36]

[http://www.lenational.org/post\\_free.php?elif=1\\_CONTENTUE/actualitees&rebmun=6768](http://www.lenational.org/post_free.php?elif=1_CONTENTUE/actualitees&rebmun=6768) [02-12-20 / 22:00]

[https://pnh.ht/?page\\_id=24](https://pnh.ht/?page_id=24) [03-12-20 / 20:30]

<https://www.banquemondiale.org/fr/country/haiti/overview> [07-02-2021 / 12:30]

<https://www.cairn.info/revue-gestion-2011-3-page-4.htm> [28-02-21 / 18 :17]

<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2005-5-page-13.htm> [26-02-21 / 13 :5 ]

[https://www.researchgate.net/publication/310796738\\_Theories\\_des\\_organisations](https://www.researchgate.net/publication/310796738_Theories_des_organisations) [21-01-21 / 2:00 PM]

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Henri\\_Fayol](https://fr.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol) [02-01-21 / 2:17 PM]

<https://www.droit-compta-gestion.fr/management/la-theorie-des-organisations/les-premices-de-lanalyse-des-organisations/le-modele-bureaucratique-et-les-fondements-de-autorite-max-weber/> [010-01-21 / 10:37]

<https://www.jobpol.be/fr/jobs-en-uniforme/procedure-de-selection/epreuve-medicale> [28-01-21 / 20:00]

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/police/62149> [02-08-20 / 20:00]

[http://www.cours-examens.org/images/Etudes\\_superieures/Sciences\\_juridiques/G-%20LA%20NOTION%20DE%20POLICE%20ADMINISTRATIVE.pdf](http://www.cours-examens.org/images/Etudes_superieures/Sciences_juridiques/G-%20LA%20NOTION%20DE%20POLICE%20ADMINISTRATIVE.pdf) [02-08-20 / 22:00]

<https://www.populationdata.net/palmares/population/#Ha%C3%AFti> [10-02-21 / 22:10]

<https://www.macrotrends.net/countries/HTI/haiti/literacy-rate> [06-02-21 / 12:05]

<https://lenouvelliste.com/article/217632/la-pnh-sans-grands-moyens-17-millions-de-dollars-pour-pacifier-les-quartiers-chauds> [07-02-21 / 22:05]

[https://www.alternatives-economiques.fr/vraies-lois-de-leconomie-13-nest-de-ricesse-dhommes/00024447#footnoteref1\\_au7pskd](https://www.alternatives-economiques.fr/vraies-lois-de-leconomie-13-nest-de-ricesse-dhommes/00024447#footnoteref1_au7pskd) [2-7-21 / 18:14]

[https://la-philosophie.com/homme-est-la-mesure-de-toute-chose#8220\\_L8217homme\\_est\\_la\\_mesure\\_de\\_toute\\_chose\\_de\\_celles\\_qui\\_sont\\_du\\_fait\\_quelles\\_sont\\_de\\_celles\\_qui\\_ne\\_sont\\_pas\\_du\\_fait\\_quelles\\_ne\\_sont\\_pas8220](https://la-philosophie.com/homme-est-la-mesure-de-toute-chose#8220_L8217homme_est_la_mesure_de_toute_chose_de_celles_qui_sont_du_fait_quelles_sont_de_celles_qui_ne_sont_pas_du_fait_quelles_ne_sont_pas8220) [3-7-21 / 12:11]

## ANNEXE

- 1- Questionnaire vide
- 2- Questionnaire rempli



12- Les femmes sont-elles soumises aux mêmes conditions que les hommes ? | 20- Que pensez-vous de la compétence des  
(Janvier-Février, 2021) - CREFIMA

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de notre étude sur le processus de recrutement au sein de la PNH, nous vous prions de bien vouloir nous accorder quelques instants pour répondre aux questions suivantes. Nous vous rassurons que vos réponses seront traitées en toute confidentialité.

Nous vous remercions de votre précieuse aide qui contribuera certainement à la réalisation de notre travail.

Tél: (+509) 3885-0897

Courriel: [gft.chry@gmail.com](mailto:gft.chry@gmail.com)

### LES DONNÉES PERSONNELLES

#### 1- Sexe : \*

- Homme       Femme       Ne sais pas

#### 2- Vous êtes dans quelle tranche d'âge?

- Moins de 18 ans       28 à 33 ans  
 18 à 23 ans       33 à 38  
 23 à 28 ans       Plus de 38 ans

#### 3- Quel est votre niveau d'étude ? \*

- 9ème AF  
 NS I (ou 3ème secondaire)  
 NS II (ou Seconde)  
 NS III (ou Rhéto)  
 NS IV (ou Philo)  
 Universitaire (Bac + 4)  
 Universitaire (Bac + 6)

#### 4- votre dernier diplôme obtenu \*

- Diplôme de 9ème AF  
 Diplôme de fin d'étude secondaire  
 Diplôme de Licence  
 Diplôme de Master

### DONNÉES SUR LE RECRUTEMENT

#### 5- Votre période de recrutement à la PNH \*

- 1995 - 1999       2010 - 2014  
 2000 - 2004       2015 - 2019  
 2005 - 2009       2020 et plus

#### 6- Quel est votre grade actuel ? \*

- Aucun / candidat (e)       Inspecteur  
 Agent I       Commissaire  
 Agent II       Inspecteur Général  
 Agent III       Directeur General  
 Agent IV

#### 7- Quelles difficultés avez-vous rencontré durant votre candidature à la PNH? \*

- Frais d'inscription       Frais de transport  
 Pièces à fournir       Autres  
 Queue trop longue

#### 8- Pourquoi avez-vous choisi d'intégrer la PNH malgré les contraintes du métier ? \*

- C'est ma vocation  
 Pour fuir le chômage  
 Pour survivre ou gagner ma vie  
 Pour me faire respecter

#### 9- Comment avez-vous trouvé l'épreuve intellectuelle ? \*

- Facile       Moyen       Difficile

#### 10- Pensez-vous que l'épreuve intellectuelle est organisée de façon à permettre une meilleure sélection des candidats ?

- Oui       Non

#### 11- Comment avez-vous trouvé les épreuves physiques ? \*

- Facile       Moyen       Difficile

**rigueurs des épreuves que les hommes ?\***

- Oui  Non

**13- Dans quelle langue se déroule l'entretien de recrutement ?\***

- Créole  Français

**14- pensez-vous que le test de psychologie a permis de vérifier l'état de santé mental des candidats?**

- Oui  Non

**15- Expliquez votre réponse, dans les deux cas.**

**16- Les aspirant policiers qui ont excellé dans leur formation à l'ENP, intègrent-ils la PNH avec le même grade que leurs camarades ? \***

- Oui  Non

**17- Pensez-vous que le recrutement au sein de la PNH favorise l'obtention des meilleurs profils pour les différents métiers de la police ? \***

- Oui  Non

**18- Expliquez votre réponse, dans les deux cas.**

**19- Selon vous, quelles sont les étapes du recrutement qui nécessitent plus d'attentions ou d'améliorations? \***

- Dépôt de candidature  
 Épreuves Intellectuelles  
 Epreuves Physiques  
 Épreuve d'entretien  
 Rendez-vous Médical  
 Enquête de lieu ou de comportement  
 Formation à l'ENP

**recruteurs de la PNH?**

- Bien  Passable  
 Assez bien  Mauvaise

**21- Pensez-vous que la politique de recrutement a des répercussions négatives sur la performance de la PNH? \***

- Oui  Non

**22- Si Oui, expliquez: \***

**23- Avez-vous été au moins en conflit avec un de vos supérieurs hiérarchiques.**

- Oui  Non

**24- Comment qualifiez-vous la gouvernance et le niveau d'intégrité au sein de la PNH.**

- Excellente  Bonne  
 Mauvaise  Très mauvaise

**25- Aimez-vous votre métier**

- Oui  Non

**Merci d'avoir répondu à notre questionnaire !!!**



## LE RECRUTEMENT DE LA PNH

(Janvier-Février, 2021) - CREFIMA

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de notre étude sur le processus de recrutement au sein de la PNH, nous vous prions de bien vouloir nous accorder quelques instants pour répondre aux questions suivantes. Nous vous rassurons que vos réponses seront traitées en toute confidentialité.

Nous vous remercions de votre précieuse aide qui contribuera certainement à la réalisation de notre travail.

Tél: (+509) 3885-0897

Courriel: [gft.chry@gmail.com](mailto:gft.chry@gmail.com)**LES DONNÉES PERSONNELLES**

1- Sexe : \*

- Homme       Femme       Ne sais pas

2- Vous êtes dans quelle tranche d'âge?

- Moins de 18 ans       28 à 33 ans  
 18 à 23 ans       33 à 38  
 23 à 28 ans       Plus de 38 ans

3- Quel est votre niveau d'étude ? \*

- 9ème AF  
 NS I (ou 3ème secondaire)  
 NS II (ou Seconde)  
 NS III (ou Rhéto)  
 NS IV (ou Philo)  
 Universitaire (Bac + 4)  
 Universitaire (Bac + 6)

4- votre dernier diplôme obtenu \*

- Diplôme de 9ème AF  
 Diplôme de fin d'étude secondaire  
 Diplôme de Licence  
 Diplôme de Master

**DONNÉES SUR LE RECRUTEMENT**

5- Votre période de recrutement à la PNH \*

- 1995 - 1999       2010 - 2014  
 2000 - 2004       2015 - 2019  
 2005 - 2009       2020 et plus

6- Quel est votre grade actuel ? \*

- Aucun / candidat (e)       Inspecteur  
 Agent I       Commissaire  
 Agent II       Inspecteur Général  
 Agent III       Directeur General  
 Agent IV

7- Quelles difficultés avez-vous rencontré durant votre candidature à la PNH? \*

- Frais d'inscription       Frais de transport  
 Pièces à fournir       Autres  
 Queue trop longue

8- Pourquoi avez-vous choisi d'intégrer la PNH malgré les contraintes du métier ? \*

- C'est ma vocation  
 Pour fuir le chômage  
 Pour survivre ou gagner ma vie  
 Pour me faire respecter

9- Comment avez-vous trouvé l'épreuve intellectuelle ? \*

- Facile       Moyen       Difficile

10- Pensez-vous que l'épreuve intellectuelle est organisée de façon à permettre une meilleure sélection des candidats ?

- Oui       Non

11- Comment avez-vous trouvé les épreuves physiques ? \*

- Facile       Moyen       Difficile



12- Les femmes sont-elles soumises aux mêmes rigueurs des épreuves que les hommes ?\*

- Oui  Non

13- Dans quelle langue se déroule l'entretien de recrutement ?\*

- Créole  Français

14- pensez-vous que le test de psychologie a permis de vérifier l'état de santé mental des candidats?

- Oui  Non

15- Expliquez votre réponse, dans les deux cas.

Pas de rigueur pour vérifier si la personne est saint d'esprit. Il faut plus de rigueur.

16- Les aspirant policiers qui ont excellé dans leur formation à l'ENP, intègrent-ils la PNH avec le même grade que leurs camarades ? \*

- Oui  Non

17- Pensez-vous que le recrutement au sein de la PNH favorise l'obtention des meilleurs profils pour les différents métiers de la police ? \*

- Oui  Non

18- Expliquez votre réponse, dans les deux cas.

Le mode de recrutement n'a pas les rigueurs qu'il faut. Il faut des psychologues et des criminologues pour de sérieux

19- Selon vous, quelles sont les étapes du recrutement qui nécessitent plus d'attentions ou d'améliorations? \*

- Dépôt de candidature  
 Épreuves Intellectuelles  
 Epreuves Physiques  
 Épreuve d'entretien  
 Rendez-vous Médical  
 Enquête de lieu ou de comportement  
 Formation à l'ENP

20- Que pensez-vous de la compétence des recruteurs de la PNH?

- Bien  Passable  
 Assez bien  Mauvaise

21- Pensez-vous que la politique de recrutement a des répercussions négatives sur la performance de la PNH? \*

- Oui  Non

22- Si Oui, expliquez: \*

On n'arrive pas à recruter les meilleurs éléments et la formation ne répond pas aux exigences de l'heure. Elle ne prend pas en compte les nouveaux défis et les nouvelles

23- Avez-vous été au moins en conflit avec un de vos supérieurs hiérarchiques.

- Oui  Non

24- Comment qualifiez-vous la gouvernance et le niveau d'intégrité au sein de la PNH.

- Excellente  Bonne  
 Mauvaise  Très mauvaise

25- Aimez-vous votre métier

- Oui  Non

Merci d'avoir répondu à notre questionnaire !!!

formés de criminalité dans la société

contrôle des aspirants.

## TABLE DES MATIERES

RESUME .....	ii
ABSTRACT.....	iii
DEDICACE.....	iv
REMERCIEMENTS .....	v
SOMMAIRE.....	vi
LISTE DES FIGURES .....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
SIGLES ET ABREVIATIONS .....	ix
INTRODUCTION.....	1
PREMIER CHAPITRE : CADRE CONCEPTUEL.....	5
Chapitre I : CADRE CONCEPTUEL .....	6
1.1. Définition de l'objet d'étude.....	6
DEUXIEME CHAPITRE : PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE.....	11
Chapitre II : PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE .....	12
2.1. Recrutement : état de la question .....	12
2.2. Problème relatif au recrutement de la PNH .....	23
2.3. Hypothèse principale .....	26
2.3.1. Hypothèses spécifiques .....	26
2.4. Objectif principal de recherche .....	26
2.4.1. Objectifs spécifiques.....	26

2.5.	Choix et intérêt de l'étude .....	27
2.6.1.	Choix de l'étude.....	27
2.6.2.	Intérêt personnel.....	27
2.6.	Pertinence du sujet .....	27
2.7.	Délimitation du sujet.....	28
TROISIEME CHAPITRE : CADRE THEORIQUE.....		29
Chapitre III : CADRE THEORIQUE.....		30
3.1.	Théorie de Taylor .....	31
3.2.	Théorie de Fayol.....	32
3.3.	Théorie de Max Weber .....	34
3.4.	Taylor, Fayol et Weber .....	35
QUATRIEME CHAPITRE : CADRE METHODOLOGIQUE.....		39
Chapitre IV : CADRE METHODOLOGIQUE .....		40
4.1.	Cadre de l'étude : Police Nationale d'Haïti (PNH) .....	40
4.1.1.	Présentation de la république d'Haïti .....	40
4.1.2.	Origine de la Police Nationale d'Haïti (PNH) .....	42
4.1.3.	Présentation de la Police Nationale d'Haïti (PNH) .....	44
4.1.4.	Composante, rôle et fonctionnement de la PNH .....	50
4.2.	Technique d'investigation .....	57
4.3.	Recherche documentaire .....	57

4.4.	Observation indirecte .....	58
4.5.	Entretien libre .....	58
4.6.	Questionnaire .....	59
4.7.	Présentation de l'échantillon .....	60
4.8.	Procédure d'analyse des données.....	62
4.8.1.	Le dépouillement .....	62
4.8.2.	Codage des questionnaires .....	63
4.8.3.	Le tri à plat .....	63
4.8.4.	Analyse quantitative .....	63
4.8.5.	Analyse qualitative .....	64
4.9.	Limite de l'étude.....	64
4.10.	Difficultés du projet .....	65
	CINQUIEME CHAPITRE : CADRE ANALYTIQUE.....	66
	Chapitre V : CADRE ANALYTIQUE.....	67
5.1.	Le mécanisme de recrutement au sein de la PNH .....	67
5.1.1.	Processus de sélection des candidats .....	67
5.2.	Les limites du recrutement et son impact sur la performance de la PNH.....	88
5.3.	Analyse bivariée et vérification des hypothèses.....	93
5.4.	Recommandations .....	104
	CONCLUSION.....	105



REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	108
SITE INTERNET .....	114
ANNEXE.....	115
1- Questionnaire vide.....	115
2- Questionnaire rempli .....	115

