



**PREMIER
MINISTRE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Direction des services
administratifs et financiers**



GUIDE DE RECRUTEMENT

Principes et outils pour favoriser l'égalité de traitement et la non-discrimination dans le recrutement au sein des services du Premier ministre

Juin 2020



Les services du Premier ministre s'engagent !



SOMMAIRE

Ce qu'il faut savoir pour recruter sans discrimination 5

1. Les principes d'action pour un recrutement objectif..... 5
 - ▶ Connaître le cadre légal de la non-discrimination et du recrutement. 5
 - ▶ Définir clairement les compétences nécessaires à la tenue du poste en associant le (ou la) manager et le bureau des ressources humaines. 5
 - ▶ Mettre en œuvre des outils de recrutement de manière homogène à toutes les étapes du recrutement en veillant à l'objectivité et à la traçabilité des choix. 5
2. Les exigences des labels « égalité » et « diversité »..... 6
3. Le cadre juridique des discriminations..... 6

Fiche 1 - Identifier le besoin, préparer et rédiger la fiche de poste 8

1. Analyser le poste à pourvoir et identifier les compétences clés 8
2. Rédiger la fiche de poste et l'annonce d'emploi 9
 - ▶ La définition précise du poste à partir des compétences requises 9
 - ▶ La précision du niveau de compétences attendu sur le poste 9
 - ▶ La mention des conditions particulières d'exercice du poste 10
 - ▶ La description de l'environnement de travail 10
 - ▶ L'absence de mentions sans rapport avec le poste 10
 - ▶ Les risques et les bonnes pratiques dans la fiche de poste et l'annonce d'emploi 10

Fiche 2 - Publier la fiche de poste, traiter les candidatures et informer les candidat(e)s tout au long de la procédure..... 12

1. Publier la fiche de poste et l'annonce d'emploi 12
 - ▶ La publicité externe : choisir les formes de publicité les plus adaptées 12
 - ▶ Fiche de poste publiée 12
2. Réceptionner les candidatures..... 12
 - ▶ La réception des candidatures..... 12
 - ▶ L'accusé de réception des candidatures et l'information des candidat(e)s sur le déroulement de la procédure 13
3. Informer les candidat(e)s de la procédure..... 13
 - ▶ La communication de la décision aux candidat(e)s 13
 - ▶ Le suivi de la réalisation de l'information des candidat(e)s 13
4. Obtenir des informations complémentaires sur les candidat(e)s 13
 - ▶ La demande de transmission de documents complémentaires 13

Fiche 3 - Présélectionner les candidat(e)s 15

1. Apprécier les compétences et la motivation des candidat(e)s 15
2. Neutraliser les informations sans rapport direct avec le poste lors de l'examen des dossiers de candidatures 16
3. Choisir les candidatures présélectionnées..... 16
 - ▶ Critères de présélection des CV 16

- ▶ Le tableau de suivi des candidatures (annexe 7) 17

Fiche 4 - Réaliser les entretiens de recrutement et formaliser le choix du ou de la candidat(e) 18

1. Préparer l'entretien 18
 - ▶ La préparation des questions qui permettront d'évaluer les compétences des candidat(e)s 18
 - ▶ Les risques et les bonnes pratiques dans l'entretien 19
 - ▶ La préparation logistique de l'entretien 20
2. Conduire l'entretien 20
 - ▶ La conduite de l'entretien 20
3. Analyser les résultats de l'entretien 21
4. Analyser les candidatures 22
 - ▶ Les risques et les bonnes pratiques dans le compte-rendu d'entretien 22
5. Formaliser le choix du (de la) candidat(e) 22
6. Informer les candidats 23

Fiche 5 - Archiver les documents de recrutement 24

Annexes 25

1. Modèle de fiche de poste 26
2. Modèle d'annonce d'emploi 28
3. Modèle d'accusé de réception des candidatures 29
4. Modèle de réponse négative à une candidature 30
5. Modèle de réponse à une candidature spontanée 31
6. Modèle de réponse à une candidature retenue 32
7. Modèle grille de pré-sélection et de suivi des candidatures 33
8. Modèle de compte-rendu d'entretien 34
9. Modèle de guide d'entretien et exemples de questions pour un entretien 36
 - ▶ Exemples de question : 36
10. Modèle de note du recruteur 38

Ce guide méthodologique a vocation à encadrer les procédures de ressources humaines pour **le recrutement des agents titulaires et contractuels, ainsi que des stagiaires et des apprentis**. Il a fait l'objet d'une large concertation entre les différents acteurs du recrutement.

Le guide se présente sous la forme de fiches thématiques correspondant à chaque étape du processus. En annexe, des outils sont mis à votre disposition pour garantir un recrutement objectif et ainsi satisfaire aux critères de labellisation « égalité » et « diversité ».

Pour assurer l'efficacité de la sélection des candidatures et garantir sa sécurité juridique au regard notamment du principe de non-discrimination, il est essentiel que cette procédure soit :

- menée par le manager en collaboration avec votre service de ressources humaines
- centrée sur la recherche des compétences identifiées pour le poste à pourvoir
- organisée autour de quatre principes :
 - **l'égalité de traitement entre les candidat(e)s ;**
 - **la transparence de la procédure ;**
 - **l'objectivité des choix ;**
 - **la traçabilité des décisions prises.**

Ce guide vise donc à vous accompagner au mieux dans cette démarche.

Ce qu'il faut savoir pour recruter sans discrimination

1. Les principes d'action pour un recrutement objectif

▶ Connaître le cadre légal de la non-discrimination et du recrutement.

La loi définit précisément les critères interdits lors d'un recrutement. Si, de manière générale, toute discrimination à l'embauche, toute sanction ou licenciement discriminatoire est prohibé dans le code pénal, le cadre juridique dans la fonction publique est renforcé par la loi du 13 juillet 1983, dite « loi Le Pors ». La circulaire du 7 avril 2017 et la Charte pour la promotion de l'égalité et la lutte contre les discriminations dans la fonction publique du 17 décembre 2013 complètent ce cadre.¹ L'ensemble des recruteurs seront donc formés sur le contexte légal afin de répondre aux exigences de la labellisation.

▶ Définir clairement les compétences nécessaires à la tenue du poste en associant le (ou la) manager et le bureau des ressources humaines.

Un recrutement objectif s'opère sur le critère des compétences. Définir précisément les compétences attendues sur le poste constitue un préalable indispensable à tout recrutement.

▶ Mettre en œuvre des outils de recrutement de manière homogène à toutes les étapes du recrutement en veillant à l'objectivité et à la traçabilité des choix.

Les garanties attachées à l'égalité de traitement des candidat(e)s doivent s'appliquer à l'ensemble des services.

Des outils sont mis à votre disposition pour faciliter la procédure de recrutement et contribuer à l'égalité de traitement. Leur utilisation par l'ensemble des recruteurs est indispensable pour tracer et rendre compte des choix de recrutement.

À noter

Le Délégué à la Mobilité-Carrière (DMC) conseille les cadres supérieurs. La section des parcours professionnels (SDRH/BGCPP) dont font partie les Conseillères Mobilité-Carrière (CMC) accompagne les agent(e)s de catégories A, B et C.

Vous pouvez solliciter le DMC et la section des parcours professionnels pour vous conseiller dans les étapes de recrutement suivantes :

- Élaboration de la fiche de poste (fiche 1)
- Études et présélection des candidatures (fiche 3)
- Réalisation et participation aux entretiens de recrutement (fiche 4) *pour les postes revêtant une importance particulière (proximité d'une haute personnalité, mobilisation de compétences rares, rattachement à projet de restructuration, échecs successifs de plusieurs recrutements, recruteur en poste isolé)*

¹ Circulaire du 7 avril 2017 relative à la mise en œuvre de la politique d'égalité, de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité dans la fonction publique

2. Les exigences des labels « égalité » et « diversité »

Le label manifeste la volonté d'une administration de s'inscrire dans une politique de ressources humaines favorisant la diversité et l'égalité professionnelles. Les politiques de recrutement sont prédictives de cet engagement.

Le cahier des charges des labels « égalité » et « diversité » fixe un objectif de mixité professionnelle en matière de recrutement, y compris dans les instances de décision.

3. Le cadre juridique des discriminations

Attention ! Plusieurs formes de discriminations sont fixées par la loi

La discrimination directe

« Une discrimination directe se produit lorsque, « en raison d'un critère prohibé, une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne l'aura été dans une situation comparable ». Elle se définit donc par trois conditions cumulatives :

- dans un des champs suivants : fourniture d'un bien ou d'un service, vie professionnelle, santé, éducation et fiscalité.
- une rupture d'égalité dans une situation comparable...
- ...reposant sur un ou plusieurs critères prohibés par le code pénal (origine, sexe, situation de famille, grossesse, apparence physique, vulnérabilité résultant de la situation économique, patronyme, lieu de résidence, état de santé, perte d'autonomie, handicap, caractéristiques génétiques, mœurs, orientation sexuelle, identité de genre, âge, opinions politiques, opinions philosophiques, activités syndicales, capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français, domiciliation bancaire, appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une Nation, une prétendue race ou une religion déterminée.)... ou suite à un harcèlement sexuel.

Exemple : une personne en charge d'un recrutement écarte la candidature d'un agent de 53 ans car il est considéré comme trop âgé pour occuper le poste.

La discrimination indirecte

« Une discrimination indirecte se produit lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre est susceptible d'entraîner un désavantage particulier pour les personnes [concernées par un critère prohibé]. »

La discrimination indirecte s'intéresse donc aux effets produits par un critère de choix, sans considérer l'intention de discriminer.

Exemple : un recruteur estime qu'un temps de trajet supérieur à 45 minutes est incompatible avec le poste. Ce critère peut induire une discrimination indirecte sur le lieu de résidence.

La charge de la preuve

Devant les juridictions civiles et administratives, la charge de la preuve est aménagée : la victime doit apporter des éléments laissant supposer l'existence d'une discrimination. L'employeur doit ensuite démontrer que les faits mis en cause sont justifiés par des raisons objectives et non discriminatoires. **L'intention de discriminer ou non n'est pas prise en compte.** Cette procédure exige donc une traçabilité exemplaire des choix de recrutement.

Devant la juridiction pénale, la charge de la preuve appartient à la victime en raison de la présomption d'innocence.

Les risques encourus

Pour les personnes physiques

- 3 ans de prison et 45 000 euros d'amende
- Sanction disciplinaire

Pour les personnes morales

- 225 000 euros d'amende
- Éventuellement, placement sous surveillance judiciaire, interdiction d'exercice de l'activité professionnelle, dommages et intérêts, etc.

Fiche 1 - Identifier le besoin, préparer et rédiger la fiche de poste

La rédaction de la fiche de poste doit être précédée d'une étape indispensable visant à définir le besoin et identifier les compétences requises en tenant compte de l'environnement professionnel. Cette étape doit être réalisée conjointement par le (ou la) manager et le bureau des ressources humaines.

1. Analyser le poste à pourvoir et identifier les compétences clés

L'analyse du poste doit permettre de recenser l'ensemble des compétences à mettre en œuvre. En cas de vacance, il faut éviter de reconduire systématiquement la fiche de poste précédente, mais bien engager une réflexion sur les besoins du service qui ont pu évoluer et les compétences nécessaires en fonction des missions. Cela peut être également l'occasion de revoir l'organisation d'une équipe.

S'appuyant sur la réflexion préalable menée sur le besoin en recrutement, l'analyse se doit d'être exhaustive afin de permettre de définir précisément le poste à pourvoir et donc au profil recherché. C'est sur la base de cette analyse que seront complétés la fiche de poste (annexe 1), l'annonce d'emploi (annexe 2) et les outils de suivi de la procédure de recrutement. Une attention toute particulière doit être accordée à la définition des compétences attendues sur le poste afin de pouvoir assurer l'objectivité du choix du recrutement qui sera fait.

L'analyse de la fiche de poste consiste en un recensement des compétences à mettre en œuvre sur le poste en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être :


- pour les savoirs, il s'agit de s'interroger sur les principales connaissances, théoriques ou pratiques, nécessaires pour occuper le poste (ex : applications métier ; langues étrangères) ;
- pour les savoir-faire, il s'agit de s'interroger sur ce qu'il faut être capable de faire, en terme technique ou méthodologique, pour être à l'aise dans le poste. Sur la fiche de poste, les savoir-faire devront être décrits sous forme de situations professionnelles observables (ex : traduire des documents techniques ; utiliser un logiciel de traitement de texte) ;
- pour les savoir-être, il s'agit de s'interroger sur les attitudes et comportements qui sont attendus sur le poste (ex : sens du relationnel ; sens de l'initiative).

Il est recommandé de **ne pas retenir trop de compétences mais de se centrer sur celles qui sont réellement indispensables à la fonction** (par exemple 4 compétences prioritaires et 2 compétences secondaires).

Il convient également de **hiérarchiser les compétences**. Toutes les compétences n'ont pas la même importance dans une fonction et le recruteur doit tenir compte dans la définition du poste. Il est notamment souhaitable de différencier les compétences indispensables lors de la prise de fonction et celles qui pourront être acquises dans le temps.

Par ailleurs, lorsqu'il s'agit de remplacer un(e) agent(e), il (ou elle) peut être consulté(e) sur les compétences qu'il (ou elle) met en œuvre.

Une attention particulière doit aussi être portée à l'intitulé du poste. Il est donc recommandé de consulter le répertoire interministériel des métiers de l'Etat (RIME) et éventuellement le répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME) facilement consultables sur Internet.

 Ne pas hésiter à demander l'aide d'un chargé de recrutement (notamment ceux de la SDRH/BGCPP) pour formuler un intitulé de poste qui est un élément déterminant dans la diffusion du poste.

Qu'est-ce qu'une compétence ?

Une compétence est un ensemble organisé et finalisé de connaissances, de savoir-faire et de raisonnements mobilisés dans un contexte donné, en fonction d'un but, d'un problème à résoudre. La compétence se crée, se développe et s'évalue à partir de situations professionnelles (2)

Que peut-on évaluer au cours d'un recrutement ?

Les savoirs : ils se mesurent au moyen de questions de connaissance.

Le savoir-faire : le savoir-faire doit être observé en situation de travail ou à travers des cas pratiques (situation de travail simulée (cf. annexe 9)

Le savoir-être : pour être évalués, les comportements professionnels doivent être contextualisés et associés à un savoir-faire.

La distinction entre compétences requises immédiatement et compétences pouvant être acquises sur le poste

Il est utile de bien distinguer les compétences qui doivent pouvoir être mises en œuvre dès la prise de poste de celles qui peuvent être acquises sur le poste. Ces compétences pourront notamment être acquises grâce au plan de formation individuel mis en place pour l'agent(e) recruté(e). Cela permettra de retenir des candidat(e)s qui ne les possèdent pas nécessairement déjà mais qui, notamment au vu de leurs autres compétences, semblent présenter le potentiel pour les acquérir rapidement.

2. Rédiger la fiche de poste et l'annonce d'emploi

▶ La définition précise du poste à partir des compétences requises

Il convient de veiller à ce que soient portées sur la fiche de poste :

- - uniquement des compétences réellement mises en œuvre sur le poste
- - toutes les compétences considérées comme essentielles sur le poste.

Les candidatures seront en effet évaluées sur la base des seules compétences portées sur la fiche de poste. Cela est essentiel pour assurer le respect des principes de transparence et d'égalité de traitement et garantir l'objectivité du choix réalisé.

▶ La précision du niveau de compétences attendu sur le poste

Pour chaque compétence identifiée et portée sur la fiche de poste, il convient de préciser le niveau attendu sur le poste en utilisant le système NAME :

- notion : l'agent(e) dispose de notions et de connaissances élémentaires qui lui permettent de remplir ses missions en étant tutoré(e) ou accompagné(e) par son (ou sa) supérieur(e) hiérarchique ou ses collègues ;

² Pour aller plus loin :

- Le Boterf Guy (1994), *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*, Les éditions d'organisation, Paris
- Le Boterf Guy (1997), *De la compétence à la navigation professionnelle*, Les éditions d'organisation, Paris

- application : l'agent(e) dispose de connaissances générales avérées qui le (ou la) mettent en capacité de traiter de façon autonome les situations courantes ;
- maîtrise: l'agent(e) dispose de connaissances approfondies qui lui permettent de traiter de façon autonome des situations complexes ou inhabituelles ;
- expertise : l'agent(e) domine le sujet, et il (ou elle) est même capable de le faire évoluer ; il (ou elle) démontre une capacité à former.

Il est important de veiller à **ne pas surévaluer le niveau des compétences attendues** sur le poste. Le fait de sur-dimensionner artificiellement le poste comporte en effet le double risque de décourager des candidatures qui pourraient être intéressantes et de recruter un(e) candidat(e) ayant un niveau de compétences supérieur à celui mis en œuvre sur le poste.

▶ La mention des conditions particulières d'exercice du poste

L'acceptation des conditions particulières d'exercice du poste (horaires atypiques, pics saisonniers...) devra être validée auprès des candidat(e)s reçu(e)s en entretien.

Ces conditions particulières d'exercice du poste doivent impérativement être mentionnées sur la fiche de poste afin que leur acceptation ou leur non acceptation puisse être prise en compte dans la décision de recrutement.

Toutefois, il est à noter que l'évolution de la vie personnelle de l'agent(e) pourra l'amener à revoir son acceptation initiale des conditions particulières d'exercice du poste. A l'occasion de l'entretien annuel professionnel, le (ou la) manager est alors invité(e), dans la mesure du possible, à proposer des aménagements favorables à la conciliation des temps de vie de l'agent(e).

Afin de ne pas discriminer, il est interdit de mentionner une exigence de « grande disponibilité ». La fiche de poste doit indiquer les horaires précis attendus sur le poste et éventuellement préciser que le poste « pourra être soumis à un régime d'astreinte ».

▶ La description de l'environnement de travail

La fiche de poste doit aussi décrire succinctement l'environnement de travail : le contexte du service, le bureau et la position du poste dans l'organisation.

▶ L'absence de mentions sans rapport avec le poste

Il est préférable que dans les dossiers transmis par les candidat(e)s n'apparaissent pas certaines informations qui sont sans rapport avec le poste et dont la prise en compte peut conduire à discriminer.

Il est donc proposé de porter sur la fiche de poste une mention indiquant que, dans le cadre de l'engagement de nos services en matière de prévention des discriminations, il est demandé aux candidat(e)s de ne pas transmettre avec leur CV de photographie et d'informations relatives à leur âge, leur situation de famille, leur lieu de résidence ou leurs activités extraprofessionnelles (sauf lorsque l'exercice de ces activités présente un intérêt au regard du poste proposé).

▶ Les risques et les bonnes pratiques dans la fiche de poste et l'annonce d'emploi

Les fiches de poste et annonces d'emploi sont rédigées en respectant les règles suivantes :

| Critères | Bonnes pratiques | Risques |
|---|---|--|
| Sexe | Vérifier la féminisation des adjectifs et des intitulés de poste (candidat ou candidate, chef ou cheffe, directeur ou directrice) | Il est interdit de mentionner : un sexe souhaité pour occuper le poste, les termes exclusivement féminins (par exemple : une assistante...) |
| Origine ethno-sociale | Ne pas mentionner. | Il est interdit de mentionner : une nationalité, une origine nationale ou régionale, une ethnie pour le poste à pourvoir |
| Handicap Etat de santé | Mentionner l'existence de contraintes particulières d'exercice (travaux pénibles, horaires atypiques...). Indiquer les possibilités d'aménagement du poste ou d'aides (flexibilité des horaires, garde d'enfants...). Indiquer le niveau d'accessibilité du lieu de travail. | Il est interdit de mentionner : la réservation ou l'exclusion du poste à une personne en situation de handicap. |
| Âge | Ne pas mentionner. | Il est interdit de mentionner : <ul style="list-style-type: none"> • -l'âge requis pour occuper le poste • -une limite de nombre d'années d'expérience professionnelle, limitant ainsi l'âge du (de la) candidat(e) Éviter les critères suivants : <ul style="list-style-type: none"> • -première expérience • -profil junior/senior |

L'annonce d'emploi respecte les mêmes exigences de rédaction que la fiche de poste en termes de non-discrimination et d'égalité de traitement.

Fiche 2 - Publier la fiche de poste, traiter les candidatures et informer les candidat(e)s tout au long de la procédure

1. Publier la fiche de poste et l'annonce d'emploi

Avant d'être publiée, la fiche de poste doit être validée par le service en charge de la publication de la fiche de poste.

▶ La publicité externe : choisir les formes de publicité les plus adaptées

Il est obligatoire d'ouvrir le poste à des candidat(e) venant d'autres ministères ou d'autres fonctions publiques en publiant en premier lieu la fiche de poste sur le site de la place de l'emploi public (PEP)³.

Dans un souci de diversité, il est recommandé d'élargir le « sourcing » et d'adapter les modes de publicité au profil recherché : mise en ligne sur le site ministériel et/ou sur des sites spécialisés (ex : LinkedIn), annonce dans la presse spécialisée, recours aux services de Pôle emploi ou de l'Association Pour l'Emploi des Cadres (APEC) ou bien contact direct avec des établissements d'enseignement ou des associations d'anciens élèves.

Le choix du mode de publicité doit être réalisé au regard des caractéristiques du poste à pourvoir tout en veillant à ce qu'il permette de diversifier le vivier des candidat(e) et qu'il n'écarte pas a priori des candidat(e) susceptibles de remplir les conditions pour postuler. A titre d'exemple, privilégier uniquement une ou deux écoles supérieures pour pourvoir des postes qui pourraient intéresser des diplômés sortis d'écoles différentes mais de même niveau et formant au même champ de compétences pourrait être considéré comme une pratique discriminatoire.

✔ Ne pas hésiter faire appel à un chargé de recrutement pour avoir une expertise sur les modes de sourcing.

▶ Fiche de poste publiée

Une fiche de poste déjà publiée peut faire l'objet d'une modification et d'une nouvelle publication. Afin de garantir l'égalité de traitement entre les candidat(e), il est alors essentiel de transmettre la nouvelle version de la fiche de poste au candidat(e) ayant déjà fait parvenir leur candidature.

2. Réceptionner les candidatures

▶ La réception des candidatures

Il est important **d'organiser la centralisation du traitement des candidatures**. Cette procédure doit permettre de garantir que toutes les candidatures sont bien examinées, également traitées et que chacune donne lieu à une réponse. À cet effet, un dossier dématérialisé doit être constitué afin d'y archiver toutes les documents liés au recrutement (fiche de poste, candidatures, tableaux d'analyse, réponses, note du recruteur ...)

³ Décret n° 2018-1351 du 28 décembre 2018 relatif à l'obligation de publicité des emplois vacants sur un espace numérique commun aux trois fonctions publiques

▶ L'accusé de réception des candidatures et l'information des candidat(e)s sur le déroulement de la procédure

Un courriel d'accusé de réception (annexe 3) doit être adressé par le référent en charge du traitement des candidatures à chacune des personnes s'étant portées candidates, y compris dans le cas d'une candidature spontanée (annexe 5). Cet accusé de réception pourra informer chaque candidat(e) du déroulement et, le cas échéant, des délais de la procédure de recrutement.

3. Informer les candidat(e)s de la procédure

▶ La communication de la décision aux candidat(e)s

A l'issue de la présélection des candidatures et de la phase des entretiens, les candidat(e)s non retenu(e)s doivent être informé(e)s du rejet de leur candidature.

Cette information est assurée :

- **de préférence par le référent ressources humaines** qui a réceptionné et traité les candidatures pour les candidat(e)s non reçu(e)s en entretien ;
- **par le (ou la) manager sous la responsabilité duquel (ou de laquelle) est positionné le poste pour les candidat(e)s qui ont été auditionné(e)s** mais qui n'ont pas été sélectionné(e)s.

Les candidat(e)s non retenu(e)s à l'étape de la présélection seront averti(e)s par un courriel-type de refus qui se devra d'être suffisamment courtois et bienveillant à leur égard (annexe 4).

S'agissant des candidat(e)s auditionné(e)s, ils (elles) seront informé(e)s par écrit ou par téléphone en leur précisant les raisons pour lesquelles leur candidature n'a pas été retenue.

▶ Le suivi de la réalisation de l'information des candidat(e)s

Cette information des candidat(e)s est essentielle pour assurer le respect du principe de la transparence de la procédure. Il est conseillé de disposer d'un document permettant d'assurer le suivi de sa réalisation.

La grille de pré-sélection des candidatures permet de porter la date de notification de la décision de ne pas retenir une candidature (annexe 7).

Une copie des messages d'information transmis aux candidat(e)s pourra par ailleurs être conservée dans le dossier d'archivage de la procédure de recrutement.

4. Obtenir des informations complémentaires sur les candidat(e)s

▶ La demande de transmission de documents complémentaires

Afin d'affiner la sélection des candidat(e)s, il peut être utile de leur demander certains documents complémentaires tels que leurs derniers comptes rendus d'entretien professionnel annuel (CREP) ou des exemples de travaux qu'ils ont pu réaliser, dans la mesure où leur poste le permettait.

Cette demande pourra intervenir auprès de l'ensemble des candidat(e)s ou bien auprès des seul(e)s candidat(e)s reçu(e)s en entretien. Ces documents peuvent en effet permettre de mieux apprécier le champ d'intervention des candidat(e)s dans les domaines de compétences recherchés.

La lecture du formulaire du CREP pour l'administration centrale permet également de prendre connaissance de l'évaluation par le(la) supérieur(e) hiérarchique du niveau des compétences acquises par l'agent(e) pour les principales compétences qu'il met en œuvre sur son poste. Les appréciations portées sur les CREP doivent toutefois être relativisées lorsqu'il s'agit de comparer les candidat(e)s, chaque manager ne renseignant pas ces formulaires avec le même degré de précision.

Dans l'hypothèse où l'un(e) des candidat(e)s sélectionné(e)s n'aurait pas de CREP (ce qui peut être le reflet d'un arrêt maladie par exemple), alors il est convenu **qu'aucun CREP ne doit faire l'objet d'un examen de la part du recruteur** dans tout le processus de sélection. Cela doit permettre de préserver l'égalité de traitement entre les candidat(e)s.

Dans le cas où des documents complémentaires ont été transmis par les candidat(e)s, ils devront être conservés dans le dossier d'archivage de la procédure de recrutement. Il convient d'être particulièrement vigilant quant à l'archivage des CREP qui comportent des données individuelles personnelles qui doivent rester confidentielles.

Par ailleurs, il conviendra de préciser dans l'outil de suivi utilisé (par exemple dans le tableau de suivi des candidatures proposé en annexe) les informations contenues dans les documents transmis qui ont été prises en compte dans le choix opéré.

Fiche 3 - Présélectionner les candidat(e)s

Il est impératif de garantir l'égalité de traitement de l'ensemble des candidatures par une sélection objective et un traitement centralisé de la totalité des CV reçus.

1. Apprécier les compétences et la motivation des candidat(e)s

Il convient d'examiner si chaque candidat(e) dispose des compétences recherchées et s'il (ou elle) fait part d'une motivation particulière pour le poste proposé.

Évaluer le potentiel du candidat ou de la candidate

Le potentiel est la capacité à évoluer dans des contextes différents et à acquérir de nouvelles compétences.

Recruter sur le potentiel du (de la) candidat(e) en ne se limitant pas aux compétences ou expériences actuelles permet de donner une chance aux parcours atypiques et de recruter en s'inscrivant dans une vision de long terme du parcours professionnel du (de la) candidat(e).

Le potentiel du (de la) candidat(e) peut être évalué selon les critères suivants : motivation, curiosité, adaptabilité, dynamisme, initiative, créativité, effort de recherche sur le poste et le service, prise de recul sur les expériences passées, capacité à se projeter etc. Chez une personne sûre de sa pratique, qui ne sait pas parler de ses échecs ou ne voit pas les siens, ou qui se montre très procédurière ou manque de goût pour le changement et le défi, le potentiel d'évolution n'est pas marqué.

Déceler un potentiel demande au recruteur de savoir ce qui représente un potentiel pour l'entreprise (la structure employeur plutôt que l'entreprise ?). Il doit donc bien connaître son organisation et sa culture, être au courant des opportunités internes d'évolution, savoir quelles compétences existent ou manquent en son sein.

L'examen du CV et, le cas échéant, de la lettre ou du courriel de motivation peut permettre d'apprécier :

- la formation, l'expérience professionnelle et les compétences des candidat(e)s ;
- leur potentiel ;
- leurs motivations.

Lorsqu'il s'agit de compétences recherchées sur le poste, peuvent également être appréciés :

- l'aisance rédactionnelle (orthographe, syntaxe, richesse du vocabulaire...) ;
- l'esprit de synthèse ;
- la capacité à reformuler (explicitement les missions, comprendre les attentes...).

Il peut s'avérer utile de vérifier certains points des dossiers de candidature par téléphone auprès des candidat(e)s. Il est alors nécessaire de préparer les questions qui seront posées aux candidat(e)s et d'introduire l'échange en précisant que l'appel a pour objet d'éclairer certains éléments du CV.

2. Neutraliser les informations sans rapport direct avec le poste lors de l'examen des dossiers de candidatures

Lors de l'examen des dossiers de candidature, seules peuvent être analysées les informations transmises qui sont en rapport direct avec la fiche de poste. Les informations d'ordre personnel (âge, photographie, situation de famille, lieu de résidence ou activités extraprofessionnelles) ne doivent quant à elles pas être prises en compte. En effet, l'influence parfois inconsciente des stéréotypes que l'on peut avoir sur certaines catégories de personnes pourrait conduire à faire primer une dimension subjective sur les critères objectifs et à pratiquer une discrimination.

Afin de limiter cette influence, il est proposé de porter sur la fiche de poste une mention demandant aux candidat(e)s de ne pas communiquer ces informations avec leur CV (annexe 1).

De la même façon, Il est déconseillé de consulter les réseaux sociaux **non professionnels** (Google, Facebook...) car les informations qui s'y trouvent ne constituent pas des critères de recrutement et sont susceptibles d'empêcher une évaluation objective

De plus, la motivation en faveur de la candidature retenue par les responsables du recrutement dans la note au service recruteur doit mobiliser des arguments reposant sur les informations pertinentes de la candidature. Une argumentation insuffisante ou sur des informations sans rapport avec le poste devra être reconsidérée.

3. Choisir les candidatures présélectionnées

Un tableau de suivi des candidatures (annexe 7), permet de garantir la traçabilité de l'ensemble de la procédure de recrutement. Il est conseillé d'y faire figurer des critères de présélection des CV qui constitue un outil efficace pour améliorer leur analyse au regard des compétences.

En effet, quand on analyse des CV sans se doter d'un outil de positionnement, on peut, même involontairement, être influencé par des critères sans rapport avec le poste. La dimension subjective risque alors de prendre le pas sur les critères objectifs.

► Critères de présélection des CV

| | CV n°1 | CV n°2 | CV n°3 | CV n°4 | CV n°5 |
|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Compétence 1 | | | | | |
| Compétence 2 | | | | | |
| Compétence 3 | | | | | |
| Compétence 4 | | | | | |
| TOTAL | | | | | |

Échelle d'appréciation : 1 non acquis ; 2 acquis ; 3 expert

Afin de garantir une réelle mise en concurrence, il est souhaitable de retenir un nombre minimum de candidat(e)s à recevoir en entretien.

Les choix de ne pas retenir des candidatures pour un entretien devront systématiquement être motivés : ils doivent pouvoir être justifiés dans l'hypothèse d'un recours d'un(e) candidat(e) non retenu(e).

Il convient, au regard des informations fournies par les candidat(e)s, de faire la synthèse de leurs atouts et de leurs axes d'amélioration et de renseigner une grille garantissant l'objectivité et la traçabilité des choix réalisés.

Un tableau de suivi des candidatures est proposé en annexe.

▶ Le tableau de suivi des candidatures (annexe 7)

Ce tableau de suivi des candidatures peut être complété dès l'étape de la présélection pour les candidat(e)s qui n'ont pas été retenu(e)s pour un entretien : il permettra de justifier, au regard des compétences figurant sur la fiche de poste et de la motivation attendue, les raisons pour lesquelles ces candidatures n'ont pas été retenues.

Ce tableau permet par ailleurs :

- de préciser la date de publication de la fiche de poste ;
- d'indiquer le nombre de candidatures reçues ;
- de rappeler les critères de sélection sur lesquels devra se fonder la motivation du choix de retenir ou de ne pas retenir un(e) candidat(e) ;
- de mentionner pour chaque agent(e) :
 - son statut
 - s'il (elle) a ou non été reçu(e) en entretien
 - la date de notification à l'agent(e) de la décision de ne pas retenir sa candidature
- de spécifier, à la fin de la procédure, quel(le) est le (la) candidat(e) retenu(e) et la motivation de ce choix ;
- d'indiquer, le cas échéant, quels sont les candidat(e)s positionné(e)s en 2ème et 3ème position en renouvelant la motivation de ce choix afin de pallier un éventuel désistement du (de la) candidat(e) retenu(e).

Fiche 4 - Réaliser les entretiens de recrutement et formaliser le choix du ou de la candidat(e)

Il est recommandé de **privilégier la collégialité** pour mener l'entretien de recrutement et ainsi améliorer son objectivité. Toutefois, veillez à limiter le nombre de participant(e)s afin de ne pas trop intimider le (ou la) candidat(e).

1. Préparer l'entretien

▶ La préparation des questions qui permettront d'évaluer les compétences des candidat(e)s

Afin d'optimiser la conduite de l'entretien, il est préconisé de **préparer une liste de questions qui seront posées à tous(tes) les candidat(e)s**. Cela permettra de mieux comparer les candidatures. Au-delà de ce socle de questions communes, des questions spécifiques permettront, au cours de l'entretien, de valider et compléter les points particuliers du CV et de préciser les réponses du (de la) candidat(e). Enfin, il convient de préparer à l'avance quelques cas de mises en situation adaptées si vous souhaitez en soumettre au (à la) candidat(e).

Les questions à préparer doivent permettre d'évaluer et de valider :

- si le (la) candidat(e) possède les compétences recherchées ou le potentiel pour les acquérir rapidement ;
- sa motivation et son intérêt pour le poste ;
- sa capacité à s'intégrer dans l'environnement professionnel du poste ;
- son acceptation des conditions particulières d'exercice du poste énoncées le cas échéant dans la fiche de poste.

Il s'agira d'identifier :

- les missions, activités et tâches effectuées par le (la) candidat(e) dans ses précédents emplois;
- de quelle manière il (elle) met en œuvre ses compétences. Pour évaluer les compétences d'un(e) candidat(e), il convient de se concentrer sur l'observation des faits en demandant au (à la) candidat(e) de décrire les tâches qu'il (elle) accomplit pour réaliser une activité, ce qu'il(elle) a concrètement fait, comment, dans quels contextes, dans quels environnements de travail et avec quels types d'outils ;
- quelle est sa démarche en terme de parcours professionnel ;
- quel est son degré de connaissance et de compréhension du poste proposé ;
- quelles sont ses attentes et ses préférences en termes de poste de travail, de type d'activité, de fonctionnement de travail d'équipe, de type d'encadrement...
- ce qui l'intéresse le plus / le moins dans le poste proposé (notamment dans l'organisation et les modalités de travail) et pour quelles raisons.

Des questions de mise en situation proposant au (à la) candidat(e) des cas pratiques portant sur des problèmes « typiques » rencontrés sur le poste peuvent aider à évaluer la capacité du (de la) candidat(e) à se projeter dans le poste, à réfléchir et à proposer des solutions.

Il convient de rédiger les questions en veillant à ce qu'elles soient :

- précises et clairement formulées (éviter notamment les questions qui se décomposent en plusieurs sous-questions) ;
- exprimées de la manière la plus neutre possible de façon à ne pas orienter les réponses.

Pour cela, il convient d'éviter l'utilisation des questions dites fermées (qui appellent une réponse par oui ou par non) ou influencées qui appellent une réponse dans le sens de ce que veut entendre la personne qui questionne (ex : ne pensez-vous pas que ...).

► Les risques et les bonnes pratiques dans l'entretien

| Les critères | Les bonnes questions | Les questions interdites |
|--|---|---|
| Origine ethno-sociale | Ne pas mentionner. | Quelle est votre origine / nationalité ? Quelle est votre langue maternelle ? Où habitez-vous ? Quel est votre temps de trajet ? |
| Handicap État de santé | Avez-vous des besoins d'aménagement particuliers ? Avez-vous pris connaissance des activités prévues sur le poste (port de charge par exemple) ? | Quel est votre handicap ? Êtes-vous physiquement apte à occuper le poste ? |
| Âge | Pouvez-vous indiquer votre expérience professionnelle ? | Quel est votre âge ? Quelle est votre année de naissance ? |
| Situation de famille | Les horaires indiqués vous conviennent-ils ? | Combien avez-vous d'enfants ? Souhaitez-vous avoir des enfants ? Quel métier exerce votre conjoint(e) ? |
| Activités syndicales Opinions politiques Religion | Ne pas mentionner. | Êtes-vous adhérent(e) à un syndicat ? Avez-vous occupé des mandats syndicaux ? Avez-vous des pratiques religieuses / un engagement politique ou associatif ? Quels journaux lisez-vous ? |
| Mœurs | Ne pas mentionner. | Êtes-vous fumeur ? Buvez-vous régulièrement de l'alcool ? |

Le guide d'entretien (annexe 9)

Le guide d'entretien propose un modèle de structure de l'entretien et des questions à aborder avec le (la) candidat(e).

▶ La préparation logistique de l'entretien

Afin de recevoir tous les candidat(e)s dans des conditions optimales, il convient de veiller à la préparation des entretiens :

- prévoir un bureau permettant de recevoir correctement les candidat(e)s ;
- prévoir le matériel et les documents nécessaires : documents transmis par les candidat(e)s, documents sur le service que vous souhaitez remettre aux candidat(e)s, grille d'entretien... ;
- prévoir du temps : la durée moyenne d'un entretien de recrutement est généralement comprise entre 30 minutes et 1 heure. **Le respect de l'égalité de traitement suppose d'accorder un temps d'entretien comparable à tous(tes) les candidat(e)s ;**
- veiller à ne pas être dérangé(e) : prévenir vos collaborateurs (trices) et transférer votre ligne téléphonique

2. Conduire l'entretien

Attention

Il est indispensable de laisser le (la) candidat(e) s'exprimer durant l'entretien (son temps de parole doit correspondre environ aux $\frac{3}{4}$ de l'entretien), tout en guidant le dialogue. L'entretien ne doit pas dépasser une heure et être effectué en présence d'un(e) professionnel(le) des RH.

Il est rappelé qu'un certain nombre de questions sont interdites car discriminatoires.

Il convient d'adopter une attitude de neutralité : par exemple, essayer d'identifier les stéréotypes que l'on peut avoir sur un(e) candidat(e). Cela peut permettre de neutraliser l'effet de ces stéréotypes dans l'appréciation portée sur ce (cette) candidat(e) (ex : cette jeune candidate va sans doute avoir des enfants et donc être peu disponible).

Bonus

Tester le potentiel du (de la) candidat(e) en lui proposant par exemple de répondre à ses questions sur le poste pour évaluer sa motivation. Il s'agit d'apprécier l'investissement du (de la) candidat(e) pour comprendre le poste et ses enjeux.

▶ La conduite de l'entretien

| Étape | Questions |
|---|--|
| Accueillir le (la) candidat(e) et présenter le cadre de l'entretien (2 min) | <ul style="list-style-type: none">• accueillir le (la) candidat(e) avec une attitude positive pour le mettre à l'aise ;• se présenter ;• présenter l'objectif de l'entretien, son déroulement et sa durée. |
| Donner la parole au (à la) candidat(e) pour qu'il (elle) se présente (5 min) | <ul style="list-style-type: none">• lui laisser l'initiative de présenter son parcours professionnel et de motiver sa candidature. |
| Demander au (à la) candidat(e) quelle est sa compréhension du poste (3 min) | <ul style="list-style-type: none">• demander au (à la) candidat(e) ce qu'il(elle) a compris du poste au vu de la fiche de poste. Cela vous permet d'apprécier l'intérêt pour le poste et la motivation du (de la) candidat(e) mais aussi de valider si la fiche de poste a été bien comprise ;• confirmer et/ou préciser rapidement la définition du poste• indiquer au (à la) candidat(e) que vous lui présenterez le |

| Étape | Questions |
|--|--|
| | poste en détail et répondez à ses questions en fin d'entretien. |
| Questionner le (la) candidat(e) pour évaluer ses compétences et sa motivation (40 min) | C'est l'étape la plus importante : il est proposé de la commencer le plus tôt possible pendant l'entretien afin de pouvoir lui consacrer le plus de temps possible : <ul style="list-style-type: none"> • poser les questions communes préparées pour l'ensemble des candidat(e)s ; • poser d'autres questions permettant d'approfondir les réponses et de valider et compléter les éléments du CV et de la lettre de motivation, le cas échéant ; • veiller à ne poser qu'une question à la fois. |
| Présenter dans le détail le poste à pourvoir, le service et les conditions particulières d'exercice (3 min) | <ul style="list-style-type: none"> • présenter de manière plus détaillée le poste à pourvoir et le service ; • préciser les conditions particulières d'exercice du poste (horaires, disponibilités, pics d'activité...) et s'assurer que le candidat pourra les respecter; • présenter les modalités d'accueil proposées au(à la) candidat(e) recruté(e) : formations envisageables, tuitage, tutorat... |
| Proposer au (à la) candidat(e) de répondre à ses questions (3 min) | |
| Conclure l'entretien (2 min) | <ul style="list-style-type: none"> • informer le (la) candidat(e) des modalités de la suite de la procédure de recrutement ; • le cas échéant, demander au (à la) candidat(e) l'autorisation de contacter des personnes avec qu'il (elle) a travaillé pour valider ses compétences (prise de références). |

3. Analyser les résultats de l'entretien

L'évaluation du (de la) candidat(e) doit permettre de repérer :

- ses compétences et ses motivations ;
- son potentiel pour acquérir rapidement les compétences qu'il (elle) ne détient pas (pour les compétences non requises immédiatement) ;
- son potentiel pour s'adapter à l'environnement professionnel.

Afin d'accroître l'objectivité de l'évaluation des candidat(e)s, il est conseillé de croiser les points de vue des différent(e)s intervenant(e)s ayant reçu les candidat(e)s en entretien.

Après le départ du (de la) candidat(e), il convient de :

- prendre le temps d'analyser l'entretien ;
- reporter sur la grille d'entretien les appréciations et les évaluations s'y rapportant.

Un modèle de compte-rendu d'entretien de recrutement est proposé en annexe.

Pour les candidat(e)s reçu(e)s à plusieurs entretiens, il convient de renseigner autant de compte-rendu d'entretien que d'entretiens.

4. Analyser les candidatures

A l'issue des entretiens, les personnes (recruteurs et service RH) qui les ont conduits échangent sur les qualités et les compétences de chaque candidat(e), en s'aidant notamment des comptes rendus d'entretien.

Afin de répondre aux exigences de transparence du recrutement, **tous les commentaires ajoutés sur le compte-rendu doivent être respectueux et être rédigés de manière objective car ils sont susceptibles d'être communiqués en cas de saisine de la cellule Allodiscrim.**

Le cas échéant, l'évaluation des compétences des candidat(e)s est complétée par l'analyse des documents transmis par les candidat(e)s et de leurs résultats aux tests de connaissance ou de mise en situation.

▶ Les risques et les bonnes pratiques dans le compte-rendu d'entretien

| Les critères | Les mentions autorisées | Les mentions interdites |
|--|--|---|
| Âge | Manque d'expérience professionnelle | Trop âgé(e), trop jeune Problème d'intégration dans une équipe senior... |
| Origine | Compétences linguistiques en rapport avec le poste. | Les mentions relatives à la nationalité, l'origine ethnique, l'accent. |
| Situation de famille / Etat de grossesse | La disponibilité pour occuper le poste. La mobilité géographique | Les mentions relatives à la situation de famille, au désir d'enfants... La mention d'un état de grossesse. |
| Handicap / Etat de santé | Mention d'un statut de travailleur handicapé (quand la personne demande un aménagement). Mention des inaptitudes médicalement constatées (quand la personne les mentionne). | La mention d'un handicap visible ou l'état de santé du candidat (obésité, se déplace difficilement). |
| Activités syndicales Opinions politiques Religion | Ne pas mentionner. | Les mentions d'appartenance religieuse Les mentions relatives à l'opinion syndicale ou politique. |
| Apparence physique | Ne pas mentionner. | Les observations relatives à l'apparence physique Les évaluations du physique du candidat. |

5. Formaliser le choix du (de la) candidat(e)

Le choix réalisé doit être formalisé, motivé, tracé et archivé. Il doit pouvoir être justifié dans l'hypothèse d'un recours d'un(e) candidat(e) non retenu(e).

La formalisation du choix réalisé peut être opérée dans le tableau de suivi des candidatures proposé en annexe : pour la candidature retenue (dans un cadre spécifique) et pour les

candidatures qui n'ont pas été retenues après entretien(s), cette décision doit être justifiée au regard des compétences figurant sur la fiche de poste et de la motivation attendue.

La note du service recruteur (annexe 10) permet d'informer le service gestionnaire des RH du choix du candidat pour le poste. Cette note permettra également au service gestionnaire RH de vérifier que la procédure a bien été conduite selon des principes de non-discrimination.

6. Informer les candidats

Afin de clôturer la procédure de recrutement, il est important de vérifier que chaque candidat a bien été informé de la suite apportée à sa candidature. A cet effet, des modèles de réponses figurent en annexe de ce guide.

Au-delà du respect dû à chaque candidat, ce retour fait dans des délais raisonnables participe à la notoriété et à l'image des services du Premier ministre.

Fiche 5 - Archiver les documents de recrutement

Chaque poste ouvert donne lieu à la création d'un dossier de recrutement particulier dans lequel sont archivées toutes les pièces relatives au recrutement.

Ce dossier permettra, en cas de contestation ultérieure, de justifier le choix effectué. La charge de la preuve implique en effet **une traçabilité exemplaire de la procédure de recrutement**.

Les CV et autres documents transmis par les candidat(e)s et qui seront conservés dans le dossier d'archivage de la procédure de recrutement **ne devront pas être annotés**. Il pourrait en effet être demandé de les communiquer dans le cas d'une saisine d'AlloDiscrim ou d'une procédure d'audit.

L'attention est attirée sur le fait que ces dossiers doivent faire l'objet d'une protection particulière. Ils contiennent en effet des informations personnelles sur les candidat(e)s dont il convient de garantir la confidentialité.

La CNIL précise qu'en cas d'issue négative à une candidature, le recruteur devra informer le (ou la) candidat(e) qu'il souhaite conserver son dossier, afin de lui laisser la possibilité d'en demander la destruction. Si un(e) candidat(e) ne demande pas la destruction de son dossier, les données sont automatiquement détruites **2 ans après le dernier contact**. Seul l'accord formel du (ou de la) candidat(e) permet une conservation plus longue.

Le dossier d'archivage devra donc être conservé pendant 2 ans à compter de la date du recrutement sous forme dématérialisée.

Annexes

1. Modèle de fiche de poste
2. Modèle d'annonce d'emploi
3. Modèle d'accusé de réception des candidatures
4. Modèle de réponse négative à une candidature
5. Modèle de réponse à une candidature spontanée
6. Modèle de réponse à une candidature retenue
7. Modèle de grille de pré-sélection et de suivi des candidatures
8. Modèle de compte-rendu d'entretien
9. Modèle de guide d'entretien et de questions pour un entretien
10. Modèle de note du recruteur

1. Modèle de fiche de poste

REPUBLIQUE FRANCAISE

SERVICES DU PREMIER
MINISTRE

A pourvoir au

Création de poste
Remplacement de poste (délai de traitement
administratif du
Autre à préciser (justificatif) dossier : 6 semaines)

FICHE DE POSTE VACANT ou SUSCEPTIBLE D'ETRE VACANT *

*Rayer la mention inutile

| | | |
|--|--|--|
| Auprès : | Intitulé du service demandeur..... Bureau..... Section | |
| Lieu de travail : | Adresse (Si Ségur-Fontenoy, indiquer que le site est accessible aux personnes en situation de handicap) | |
| Catégorie : | A+, A, B, C | Classement RIFSEEP : Groupe Code poste RENOIRH : |
| Corps/grade : | Pour recrutement de fonctionnaires et préciser si le poste est ouvert aux contractuels | |
| Intitulé du poste : (Référence REC, à défaut RIME) | ppppp | |
| Position du poste dans l'organisation : | N+1 : mmmm N+2 : | |
| Présentation du service : | Présentation succincte | |
| Missions et activités du titulaire du poste : (les activités sont déclinées en relation avec | → La mission résume en une phrase la raison d'être du poste. Elle est composée : - d'un verbe d'impact (assurer, garantir, contribuer, participer), précisant le niveau plus ou moins direct de responsabilité du poste dans la production du résultat - d'un domaine principal de résultat sur lequel le poste exerce une | |

| | |
|--|--|
| <p><i>les missions dont elles dépendent)</i></p> | <p><i>responsabilité totale</i></p> <p>→ <i>Chaque mission se décline en plusieurs activités.</i></p> <p><i>-Elles indiquent ce que la personne fait réellement dans son travail et sont exprimées en verbe d'action (concevoir, développer, conduire, conseiller, réparer, construire, informer, animer, former...)</i></p> <p><i>-Pour les postes de non cadres, il est souhaitable de les quantifier, de manière à donner une représentation de l'importance de chaque activité et d'indiquer leur périodicité d'exécution</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de personnes encadrées : ▪ ▪ ▪ |
| <p>Condition particulières d'exercice <i>(facultatif)</i></p> | <p>Définit les astreintes, sujétions particulières, modalités horaires, permanences, conditions de travail</p> |
| <p>Compétences et leurs niveaux</p> | <p>Savoirs : ensemble des compétences théoriques (connaissances) Diplôme potentiel</p> <p>Savoir-faire : technique et méthodologique : mise en œuvre d'un savoir ou d'une habileté spécifique pour une réalisation spécifique (expérience)</p> <p>Savoir- être : ensemble d'attitudes, de comportements et de savoir- faire relationnel attendus dans une situation donnée</p> |
| <p>Personnes(s) à contacter :</p> <p>Candidature à adresser par courriel</p> | <p>.....</p> <p>à.....</p> <p><i>Les services du Premier ministre sont engagés dans une politique active en faveur de la diversité, de l'égalité professionnelle et du handicap</i></p> <p><i>A ce titre, le ou la candidat(e) ne doit indiquer aucune information personnelle (âge, situation de famille, photographie) sur sa candidature.</i></p> <p><i>Nous conserverons, pour une durée de deux ans, l'ensemble des éléments que vous nous avez transmis afin de vous faire part d'opportunités futures susceptibles de vous intéresser.</i></p> |

2. Modèle d'annonce d'emploi

Intitulé du poste (au féminin et au masculin)

Détail de l'offre

Informations générales

Organisme de rattachement

[*Nom de l'entité*]

Référence de l'offre

2018-133079

Localisation

Europe, France, Paris (75)

Description du poste

Catégorie, corps et grade

A

Domaine fonctionnel

Ressources humaines

Statut du poste

Vacant

Nature du poste recherché

Titulaire ou contractuel

Intitulé du poste

Intitulé du poste (au féminin et au masculin)

Descriptif de l'employeur

Décrire l'employeur de façon succincte.

Rappeler l'interdiction de non-discrimination : Dans le cadre de sa politique en matière de diversité et égalité professionnelle, [*Nom de l'entité*] étudie, à compétences égales, toutes candidatures sans discrimination.

Matérialiser l'engagement de l'entité dans la procédure de labellisation :

« Dans le cadre de sa stratégie de responsabilité sociale des organisations, [*Nom de l'entité*] s'engage à promouvoir l'égalité professionnelle et la prévention des discriminations dans ses activités de recrutement. Une cellule d'écoute est mise à la disposition des candidat(e)s ou des agent(e)s qui estimeraient avoir fait l'objet d'une rupture d'égalité de traitement. »

Descriptif du poste

Rédiger l'offre avec des critères objectifs en adéquation avec le poste à pourvoir

Féminiser les adjectifs et les pronoms

Conditions particulières d'exercice

Mentionner les conditions particulières : horaires, port de charges lourdes, astreintes,...

Description du profil recherché

Préciser le niveau de diplôme, expérience, etc...

Ouvert aux contractuels

Oui

3. Modèle d'accusé de réception des candidatures

Bonjour,

Nous vous informons que votre candidature a bien été enregistrée et vous remercions de l'intérêt que vous portez à [Nom de l'entité]

Nous allons l'étudier avec attention et nous ne manquerons pas de vous contacter si votre profil répond à nos attentes. Une réponse vous sera envoyée soit au terme de la pré-sélection réalisée à la suite de l'étude des candidatures reçues, soit à l'issue de la procédure de sélection opérée après audition des candidat(e)s présélectionné(e)s.

[Nom de l'entité] s'engage à promouvoir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la prévention des discriminations dans ses activités de recrutement.

Nous restons à votre disposition pour toute information complémentaire.

Cordialement,
Signature

Nous conserverons, pour une durée de deux ans, l'ensemble des éléments que vous nous avez transmis afin de vous faire part d'opportunités futures susceptibles de vous intéresser.

Le Règlement Général de Protection des Données (RGPD) entré en application le 25 mai 2018 prévoit un droit d'accès, de rectification, de suppression et de portabilité des données. Pour exercer ces droits ou pour toute question sur le traitement de vos données, vous pouvez contacter dsaf.contact-donneepersonnelles@pm.gouv.fr.

Nous vous informons également qu'une cellule d'écoute, d'alerte et de traitement externalisé « Allodiscrim » est mise à la disposition des candidat(e)s à un recrutement au sein des services du Premier ministre (dont la procédure a pris fin depuis trois mois au plus) qui estimeraient avoir fait l'objet d'une rupture d'égalité de traitement. Cette cellule est accessible par voie postale à ALLODISCRIM, 51 rue Bonaparte, 75006 Paris.

4. Modèle de réponse négative à une candidature

Bonjour,

Vous vous êtes porté(e) candidat(e) au poste de [intitulé du poste à pourvoir].

Nous tenons à vous remercier de l'intérêt que vous avez porté à [Nom de l'entité].

Après une étude attentive de votre candidature et malgré l'intérêt qu'elle présente, nous vous informons que notre choix s'est porté sur un(e) candidat(e) présentant un profil davantage en adéquation avec celui recherché. Nous ne pourrions de ce fait pas donner de suite favorable à votre candidature.

Nous vous souhaitons d'aboutir rapidement dans vos démarches de recherche de poste correspondant à votre projet professionnel.

Cordialement,

Signature

Nous conserverons, pour une durée de deux ans, l'ensemble des éléments que vous nous avez transmis afin de vous faire part d'opportunités futures susceptibles de vous intéresser.

Le Règlement Général de Protection des Données (RGPD) entré en application le 25 mai 2018 prévoit un droit d'accès, de rectification, de suppression et de portabilité des données. Pour exercer ces droits ou pour toute question sur le traitement de vos données, vous pouvez contacter dsaf.contact-donneespersonnelles@pm.gouv.fr.

Nous vous informons également qu'une cellule d'écoute, d'alerte et de traitement externalisé « Allodiscrim » est mise à la disposition des candidat(e)s à un recrutement au sein des services du Premier ministre (dont la procédure a pris fin depuis trois mois au plus) qui estimeraient avoir fait l'objet d'une rupture d'égalité de traitement. Cette cellule est accessible par voie postale à ALLODISCRIM, 51 rue Bonaparte, 75006 Paris.

5. Modèle de réponse à une candidature spontanée

Bonjour,

Nous avons bien reçu votre candidature spontanée et nous vous remercions de l'intérêt de vous portez aux Services du Premier Ministre. Toutefois, aucun poste correspondant à votre profil n'est actuellement vacant. Nous ne pouvons donc donner une suite favorable à votre demande pour le moment.

L'ensemble des postes vacants au sein de nos services sont publiés sur le portail **Place de l'emploi public** (<https://www.place-emploi-public.gouv.fr/>) sur lequel nous vous invitons à vous connecter.

Vous y retrouverez les offres des Services du Premier Ministre et pourrez faire acte de candidature aux postes vacants qui correspondent à votre profil et à votre projet professionnel.

Nous vous souhaitons une pleine réussite dans votre recherche.

Cordialement,

Signature

Nous conserverons, pour une durée de deux ans, l'ensemble des éléments que vous nous avez transmis afin de vous faire part d'opportunités futures susceptibles de vous intéresser. Le Règlement Général de Protection des Données (RGPD) entré en application le 25 mai 2018 prévoit un droit d'accès, de rectification, de suppression et de portabilité des données. Pour exercer ces droits ou pour toute question sur le traitement de vos données, vous pouvez contacter dsaf.contact-donneespersonnelles@pm.gouv.fr.

Nous vous informons également qu'une cellule d'écoute, d'alerte et de traitement externalisé « Allodiscrim » est mise à la disposition des candidat(e)s à un recrutement au sein des services du Premier ministre (dont la procédure a pris fin depuis trois mois au plus) qui estimeraient avoir fait l'objet d'une rupture d'égalité de traitement. Cette cellule est accessible par voie postale à ALLODISCRIM, 51 rue Bonaparte, 75006 Paris.

6. Modèle de réponse à une candidature retenue

Bonjour,

A la suite de vos différents entretiens et échanges téléphoniques, j'ai le plaisir de vous confirmer que votre candidature est retenue pour le poste de [*intitulé du poste à pourvoir*] au sein de [*Nom de l'entité*].

Afin d'organiser administrativement votre prise de fonction, je vous remercie de bien vouloir [à préciser selon les cas]

- *Compléter le dossier ci-joint*
- *Prendre contact avec*
- *Me renvoyer les éléments suivants*

À l'issue de cette procédure, vous serez contacté(e) par un gestionnaire de la Sous-direction des ressources humaines afin d'organiser votre prise en charge.

Nous nous réjouissons de vous accueillir parmi les équipes de [*Nom de l'entité*].

Cordialement,

Signature

7. Modèle grille de pré-sélection et de suivi des candidatures

| | |
|---|--|
| Département/Bureau/Service : | |
| Poste : | |
| Date de publication : | |
| Date limite de candidature : | |
| Diffusion (interne/externe, préciser canaux) : | |
| Sélection réalisée par : | |
| Version (date) : | |

| |
|--|
| Définition littérale des critères : Critère 1 : Critère 2 : Critère 3 : |
|--|

| N° | Nom du candidat | Date de réception candidature | Statut du candidat | H/F | Critère 1 | Critère 2 | Critère 3 | Statut de la candidature (Entretien le..., Réponse faite le...) |
|----|-----------------|-------------------------------|--------------------|-----|-----------|-----------|-----------|---|
| | | 10/08/2018 | Fonction | H | O | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

8. Modèle de compte-rendu d'entretien

| | |
|---|--|
| Poste : | |
| Analyse réalisée par : | |
| Date : | |
| | Indiquer ici le nom du candidat |
| Reçu le... par... | |
| Expériences significatives au regard du poste | |
| Disponibilité | |

| <i>Critère</i> | <i>Pondération</i> | <i>Commentaire</i> | <i>Note sur 10</i> |
|----------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | 1 | | 0 |
| | 1 | | 0 |
| | 1 | | 0 |
| | 1 | | 0 |
| | 1 | | 0 |
| | 1 | | 0 |

| | |
|-------------------|------------|
| Synthèse : | 0,0 |
|-------------------|------------|

Appréciation générale du candidat (trois arguments clés) :

9. Modèle de guide d'entretien et exemples de questions pour un entretien

- Présentation succincte du contexte global du poste par le recruteur
- Présentation synthétique par le candidat de son parcours
- Explication par le candidat des raisons de sa candidature
- Conception par le candidat du poste et projection sur celui-ci
- Questions et réponses, portant notamment sur les aspects liés à la personnalité
- Mises en situation et points particuliers sur le poste par les 2 parties
- Présentation de la suite du processus

▶ Exemples de question :

Validation des savoirs et savoir-faire

- Comment évaluez-vous votre niveau / vos connaissances en matière de ...? (lister tous les types de connaissances nécessaires : logiciels, langue)
- Pourriez-vous me décrire comment vous procédez pour ... ?
- Quel résultat avez-vous obtenu ?
- Parlez-moi d'une situation professionnelle dans laquelle vous avez dû faire face à de nombreux défis. Comment les avez-vous menés à bien ?
- Avez-vous déjà été confronté (e) à une difficulté professionnelle importante ? Si oui, comment l'avez-vous surmontée ?
- Quels sont les savoir-faire qui vous ont été les plus utiles pour réussir dans votre emploi actuel ?
- Comment avez-vous mis en œuvre ce que vous avez appris lors des formations suivies ?

Évaluation des savoir-être

- Quelles sont les qualités professionnelles que vous avez développées dans vos emplois précédents ?
- Qu'attendez-vous de votre supérieur(e) hiérarchique ?
- Comment vos collègues/collaborateurs (trices) vous décriraient-ils ? Même question pour les supérieur(e)s hiérarchiques.
- Pourriez-vous décrire ce que vous avez réalisé de novateur ?
- Quelles sont vos atouts pour le poste ? Si celui-ci appelle des compétences managériales, quels sont vos atouts sur le plan managérial ?
- Selon vous, quels sont vos axes d'amélioration et par quels moyens pouvez-vous progresser ?

Évaluation de la motivation

- Parmi les postes que vous avez occupés, quel est celui qui vous a apporté le plus de satisfaction et pour quelles raisons ?
- Quels ont été les moments les plus importants au cours de votre parcours professionnel ? Pourquoi ?
- Quelle est la mission la plus intéressante que vous ayez menée dans votre parcours professionnel ?
- Parmi les postes que vous avez occupés précédemment, quel est celui qui ne vous a pas permis de vous épanouir pleinement et pourquoi ?
- Quel regard portez-vous sur votre parcours professionnel ?
- Quelles sont vos motivations pour rejoindre notre service ?
- Dans le descriptif du poste proposé, qu'est-ce qui vous intéresse le plus ? Le moins ? Pourquoi ?
- Quels aspects nouveaux pour vous souhaitez-vous développer dans ce poste ?
- Que pouvez-vous nous apporter ?
- Quelle(s) formation(s) (ou autres moyens) pensez-vous avoir besoin de suivre pour être complètement opérationnel(le) sur ce poste ?

10. Modèle de note du recruteur

| | |
|-----------------------|---|
| _____ | Note service recruteur |
| [NOM DE L'ENTITE] | Décision soumise à la validation de [A préciser] |
| _____ | Bureau / Département : |
| Paris, le | |
| (date) | Poste : |
| _____ | |
| Source : (Nom) | |
| _____ | |

Suite à la publication [en interne / en externe] de la fiche de poste relative à l'emploi de [libellé du poste], [nom de l'entité] souhaite recruter **[nom du candidat retenu]**.

en qualité d'agent fonctionnaire [préciser le corps].

en qualité d'agent contractuel.

à compter du [date de prise de poste souhaitée].

La publication du poste a suscité :

| | | | |
|--|-----------|--|-----------|
| Candidatures reçues : | X | Candidatures auditionnées : | X |
| Hommes / femmes : | x H / x F | Hommes / femmes : | x H / x F |
| Dont candidatures internes : | X | Dont candidatures internes : | X |
| Dont fonctionnaires / non fonctionnaires : | X / X | Dont fonctionnaires / non fonctionnaires : | X / X |
| Dont travailleurs handicapés : | X | Dont travailleurs handicapés : | X |

Priorité de recrutement pour tous les postes :

1/ aux agents titulaires des SPM, y compris ceux en instance de réintégration

2/aux agents titulaires

3/aux candidats contractuels

Les entretiens de recrutement ont été conduits par [*préciser*].

L'analyse des candidatures a été effectuée sur la base des critères suivants :

- (critère 1)
- (critère 2)
- (critère 3)
- (critère 4)

Motivation du choix du candidat retenu et analyse de l'adéquation avec les compétences attendues

(préciser)

Le chef du Bureau Ressources Humaines

Le chef du bureau X

Nom du chef de bureau

Nom du chef de bureau

P.J. : CV, lettre de motivation, fiche de poste avec code poste RENOIRH, compte rendu des entretiens