



TRANSFORMATION
RH

Structurer la fonction Recrutement

ÉDITION 2021



Édito

La qualité de nos recrutements représente un enjeu crucial pour construire la fonction publique de demain, efficace, proche des usagers et ouverte sur les enjeux du monde contemporain.

« *Mettre la bonne personne au bon endroit et au bon moment* » et renforcer ainsi l'adéquation entre les postes offerts et les profils recrutés, tel est le souhait de la ministre de la Transformation de la Fonction publiques Amélie de Montchalin. Cette ambition nécessite pour les employeurs publics d'être en capacité d'identifier les meilleurs candidats et d'organiser un processus de recrutement efficace, porté par une fonction recrutement optimisée.

Mais le recrutement dans la fonction publique revêt également une dimension éthique : égalité de traitement, non-discrimination, souci de la diversité sont autant d'enjeux majeurs auxquels les politiques de recrutement des employeurs publics doivent pouvoir répondre. Encadrés par le principe constitutionnel d'égal accès aux emplois publics, les recrutements représentent un levier pour que la fonction publique s'ouvre à la diversité des talents, pour être toujours plus apte à répondre aux attentes de nos concitoyens.

Aussi l'amélioration du processus de recrutement dans la fonction publique fait-elle partie des priorités de l'action gouvernementale ; l'instruction du Premier ministre du 3 octobre 2019 identifie ce chantier comme un « objet de la vie quotidienne » (OVQ) des Français nécessitant un engagement politique et opérationnel important. La loi **du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique** a d'ores et déjà introduit de nombreuses dispositions permettant d'élargir les viviers de recrutement, et l'outil Place de l'emploi public, premier site d'offres d'emploi dans le secteur public, a notamment renforcé la visibilité de ces offres.

L'élargissement du **vivier de candidats potentiels, l'accroissement de la mobilité et la recherche des meilleures compétences nécessitent également de mettre en place des processus de recrutements optimisés.**

Le présent guide a pour objectif d'**aider les employeurs publics à structurer leur fonction recrutement à partir d'une méthode concrète.** Il vient dessiner 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 de recrutement. Ce guide vise ainsi à renforcer l'expertise des employeurs publics en leur fournissant des solutions, des exemples de bonnes pratiques ainsi qu'une **grille d'analyse de la maturité de leur fonction recrutement à travers le prisme de 10 action-clés à déployer.**

Nous savons pouvoir compter sur votre mobilisation pour engager cette transformation de la fonction recrutement dans la fonction publique et contribuer ainsi à améliorer encore la qualité et l'exemplarité de notre fonction publique.

Sommaire

Édito	1
Présentation du guide	5
Quels sont les objectifs visés par ce guide ?	6
À qui s'adresse le guide de la structuration de la fonction Recrutement ?	7
Comment ce guide a-t-il été élaboré ?	8
Comment est structuré ce guide ?	9
STRUCTURER LA FONCTION RECRUTEMENT	11
Fiche technique 1 Poser les fondamentaux de la fonction Recrutement	12
Fiche technique 2 Formaliser le processus Recrutement	19
Fiche technique 3 Clarifier les rôles et responsabilités	27
Fiche technique 4 Piloter activement la fonction recrutement au quotidien	29
PROFESSIONNALISER LA FONCTION RECRUTEMENT EN L'OUTILLANT	37
Fiche technique 5 Spécifier le besoin RH dans le cadre d'un recrutement	38
Fiche technique 6 Rédiger une offre d'emploi	41
Fiche technique 7 Conduire un entretien de recrutement	49
Fiche technique 8 Traiter la question de la rémunération	58
Fiche technique 9 Faire de l'intégration un succès	63
Fiche technique 10 Optimiser l'usage de Place de l'emploi public (PEP)	67
Fiche technique 11 Former les acteurs du recrutement	69
OUVRIRE LE RECRUTEMENT À DE NOUVEAUX TALENTS	73
Fiche technique 12 Développer une dynamique de <i>sourcing</i>	74
Fiche technique 13 Expérimenter des méthodes innovantes	80
Fiche technique 14 Connaître les motifs de recours aux agents contractuels	86
Fiche technique 15 Encourager le recrutement des personnes en situation de handicap	90



ANNEXES	97
Annexe 1 Le Memento du parfait recruteur	98
Annexe 2 La procédure de recrutement sur des emplois de direction de l'État.....	103
Annexe 3 La procédure de recrutement des agents contractuels pour pourvoir des emplois permanents	109
Glossaire.....	113

Présentation du guide

Le Guide « Structurer la fonction recrutement » s'inscrit dans la mise en œuvre opérationnelle des dispositions de la loi d'août 2019 de transformation de la fonction publique qui élargissent les possibilités offertes aux employeurs publics en matière de recrutement et procède de la sorte du plan d'actions pour la transformation de la fonction RH recrutement déployé, selon une logique interministérielle, par la DGAFP.

En effet, la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique porte et propose une transformation profonde de la fonction publique, dans le respect de ses valeurs et de ses principes. À travers cette grande réforme, il s'agit de bâtir la fonction publique du 21^e siècle, plus agile, plus ouverte et plus attractive, avec des services publics plus efficaces et au plus près des territoires, pour un meilleur service rendu aux citoyens.

Particulièrement, au regard de la problématique abordée par le présent guide, la loi d'août 2019 de transformation de la fonction publique permet de renforcer et de développer les leviers managériaux pour une action publique plus réactive et plus efficace. Ainsi, elle autorise :

- ◆ le recrutement par voie de contrat sur les emplois permanents de catégories A, B et C, par dérogation au principe de l'occupation des emplois permanents par des fonctionnaires au sein de la fonction publique de l'État (à l'instar de ce qui prévaut pour la fonction publique hospitalière),
- ◆ l'élargissement du recours au contrat sur les emplois de direction de l'État et de ses établissements publics, des collectivités territoriales et de leurs établissements publics et des établissements relevant de la fonction publique hospitalière.

Ce guide a ainsi vocation à favoriser la mise en œuvre et l'appropriation active de ces dispositifs par les employeurs de la fonction publique de l'État.

Pour rappel les huit mesures structurant ledit plan d'actions pour la transformation de la fonction recrutement sont :

Mesure n° 1 Élaborer, en partenariat avec les ministères volontaires et en lien avec les démarches en cours, les éléments d'une « **marque employeur public** » de l'État et proposer aux ministères le souhaitant de travailler en parallèle sur l'élaboration de marques employeur ministérielles

Mesure n° 2 Formaliser, dans chaque ministère, l'organisation de la fonction et des acteurs du recrutement

Mesure n° 3 Professionnaliser les managers et les acteurs en matière de recrutement

Mesure n° 4 Mettre en place une culture de l'« **onboarding** », visant à améliorer l'accueil, l'intégration et l'accompagnement des primo-arrivants

Mesure n° 5 Outiller l'identification et la description des besoins en recrutement des employeurs publics et des territoires

Mesure n° 6 Établir une doctrine de « *sourcing* » des compétences attendues par les employeurs publics

Mesure n° 7 Favoriser les démarches de constitution et de gestion des viviers en cohérence avec les politiques RH portées par les employeurs publics et les besoins des territoires.

Mesure n° 8 Mettre en place un pilotage stratégique pluriannuel des recrutements en cohérence avec les besoins fonctionnels des employeurs

Les modalités de mise en œuvre de la mesure 2, dont le présent guide est la traduction concrète, s'articulent alors sur une déclinaison de ladite mesure autour de l'élaboration et de la formalisation des processus de recrutement comme autour de l'identification et de la définition du rôle des différents acteurs de la fonction recrutement, et des outils SI associés.

Quels sont les objectifs visés par ce guide ?

Ce guide a pour objectif d'aider les employeurs publics à structurer leur fonction RH recrutement en les guidant pas à pas à travers une méthode concrète. Il vise ainsi à fournir une aide pragmatique et opérationnelle à la structuration de la fonction recrutement en intégrant pleinement les dimensions juridiques et organisationnelles, les bonnes pratiques comme les tendances émergentes.

10 action-clés sont mises en évidence, au sein d'une charte annexée au guide, dont la mise en œuvre participe de la structuration de la fonction Recrutement et témoigne de la maturité de cette fonction.

Ce guide se donne également pour ambition de définir les contours de ce que pourrait être un « bon recrutement » dans la fonction publique : un recrutement de qualité favorisant le meilleur appariement profil/poste mais également un recrutement éthique qui se déroule dans le respect des valeurs portées par la fonction publique et dans le souci de l'ouverture à la diversité des talents.

On entend alors par un recrutement éthique un processus guidé par des principes tels que l'impartialité, la neutralité ou encore l'objectivité. En vertu du principe d'impartialité, un recruteur qui aurait avec un candidat des liens tenant à la vie personnelle ou aux activités professionnelles, de nature à influencer sur son appréciation, doit alors s'abstenir de participer, de quelque manière que ce soit, au processus RH.

En vertu ensuite du principe de neutralité, il est attendu que le comportement des recruteurs fasse abstraction de tout intérêt personnel et qu'il ne soit pas dicté par des convictions religieuses ou personnelles. En lien avec le principe d'objectivité enfin, il est nécessaire que le recruteur, dans l'appréciation des mérites respectifs des candidats ne soit pas conduit à formuler des appréciations subjectives, soit arbitraires et biaisées à l'endroit des candidats.

Ces principes, qui ont certes une assise juridique, sont ici entendus dans leur incarnation concrète, en sorte qu'ils imprègnent la pratique professionnelle du recruteur. Ces principes incorporés garantissent en retour tout à la fois un recrutement exempt de toute **discrimination**¹ et, pour le candidat malheureux, une expérience usager optimale, constitutive de l'image même de l'employeur public, formant possiblement le point de départ de nouvelles et futures candidatures, sinon même d'une inscription dans le **vivier** ministériel de candidats.

Ce guide n'a pas vocation à se substituer aux guides du recrutement déjà existants au sein de certains départements ministériels, utilisés par les employeurs publics et répondant aux pratiques et enjeux qui leur sont propres, mais s'inscrit dans une logique de complémentarité par rapport à ceux-ci.

À cette fin, la méthode suivie par le présent Guide se propose de fournir les outils nécessaires aux recruteurs, comme aux professionnels et acteurs RH impliqués dans la fonction recrutement pour :

- ◆ **Bâtir, déployer et évaluer leur démarche** en rappelant les étapes indispensables pour structurer la fonction Recrutement ;
- ◆ **Alimenter leurs réflexions** en diffusant les bonnes pratiques développées et expérimentées avec succès par d'autres employeurs publics en donnant à voir celles-ci ;
- ◆ **Rendre effective la structuration** de la fonction en fournissant des illustrations et exemples concrets.

À qui s'adresse le guide de la structuration de la fonction Recrutement ?

Ce guide s'adresse à trois types de publics :

- ◆ aux responsables des ressources humaines qui, constatant l'absence d'une fonction Recrutement dans l'organisation et désireux d'en développer une, ou observant les limites de certaines pratiques en cours, souhaitent :
 - ✓ créer de part en part une fonction RH Recrutement, ou la refondre de façon globale ;
 - ✓ apporter des solutions à certaines insuffisances ou dysfonctionnements identifiés et précisément circonscrits, dans une logique de « *pick and choose* » ;
 - ✓ améliorer le mode de fonctionnement collectif pour développer une meilleure image de l'employeur public et, de proche en proche, valoriser la Marque État employeur ;

¹ Les mots en gras et bleu sont définis dans le glossaire en fin de document.

- ◆ aux managers-recruteurs opérationnels qui souhaitent progresser dans leur pratique professionnelle et managériale.

Il vise donc avant tout des professionnels et acteurs RH intervenant au sein de la fonction Recrutement quelle que soit la fréquence à laquelle ils sont amenés à intervenir sur des sujets de recrutement : régulièrement en tant que professionnel du recrutement ou plus ponctuellement dans le cadre d'une ouverture de poste au sein d'un service.

- ◆ le guide peut également et plus largement concerner toute personne intéressée par le recrutement et le métier des ressources humaines, voire même, le cas échéant, un agent ou un candidat qui souhaiterait s'informer ou développer ses connaissances sur le sujet.

Comment ce guide a-t-il été élaboré ?

Le projet de guide a été élaboré dans le cadre d'une démarche interministérielle et de co-construction affirmée.

En effet, il a bénéficié de l'implication d'un groupe de travail interministériel, composé de responsables du recrutement et dédié à la formalisation de la fonction.

L'engagement constant des membres de la communauté interministérielle a permis de la sorte une compréhension globale partagée des points de vigilance, comme des solutions opérationnelles, pour la totalité de la fonction RH recrutement ainsi prise en charge.

Un guide que vous pouvez faire évoluer

L'édition 2021 de ce guide constitue sa première édition. Celui-ci est évolutif et a donc vocation à être actualisé régulièrement.

Vous avez des propositions innovantes à formuler ? Des pistes d'évolution à suggérer ? Des observations ou des avis à exprimer ? Un retour d'expérience à partager ?

Adressez-nous votre contribution sur la boîte mail rediv.dgafp@finances.gouv.fr en précisant en objet du mail : [Guide recrutement].

Comment est structuré ce guide ?

Ce guide est structuré autour de trois parties, constituant les grands piliers d'une fonction Recrutement opérante et performante.

Partie 1 : Structurer la fonction Recrutement

Partie 2 : Professionnaliser la fonction Recrutement

Partie 3 : Ouvrir les recrutements à de nouveaux talents

Ces trois parties se déclinent en 16 fiches techniques, illustrées d'exemples et de modèles de documents, conçues pour être indifféremment lues et utilisées dans l'ordre proposé ou indépendamment les unes des autres.

Pour répondre au plus juste aux besoins et enjeux de chacun, chacune de ces fiches aborde un thème sous 4 angles :



le cadre théorique pour comprendre les définitions et les enjeux ;



les orientations opérationnelles illustrées d'exemples de bonnes pratiques en cours dans les différents départements ministériels pour savoir comment agir ;



une boîte à idées et à outils pouvant être librement adaptés et contextualisés ;



enfin, **des action-clés** dont la mise en œuvre participe de la structuration de la fonction Recrutement.





Structurer la fonction Recrutement

▶ Fiche technique 1	Poser les fondamentaux de la fonction Recrutement	12
▶ Fiche technique 2	Formaliser le processus Recrutement	19
▶ Fiche technique 3	Clarifier les rôles et responsabilités.....	27
▶ Fiche technique 4	Piloter activement la fonction recrutement au quotidien	29

Fiche technique

Poser les fondamentaux de la fonction Recrutement

1



Cadre théorique

Des recrutements reposant sur l'appréciation des aptitudes et des qualités des candidats

Conformément à l'article 6 de la déclaration des droits de l'homme et du citoyen « Tous les citoyens étant égaux à ses yeux [de la loi] sont également admissibles à toutes dignités, places et emplois publics, selon leur capacité, et sans autre distinction que celle de leurs vertus et de leurs talents. ».

Par ailleurs, selon le statut général des fonctionnaires, les emplois publics sont occupés par des fonctionnaires sauf dérogation prévue par la loi².

Il en résulte, d'une part, qu'il ne doit être tenu compte, dans les nominations de fonctionnaires, que de la capacité, des vertus et des talents. Pour s'y conformer, le statut général de la fonction publique prévoit que les agents de la fonction publique sont recrutés, en principe, sur la base du concours, sauf dérogation prévue par la loi³.

Il en résulte, d'autre part, que le recrutement d'agents non titulaires doit également reposer sur l'appréciation des aptitudes et des qualités des candidats.

Des recrutements et des procédures de sélection exempts de discrimination

Le recrutement des agents publics est également régi par le principe de non-discrimination.

Les articles 6 et suivants de la loi du 13 juillet 1983 posent le principe de non-discrimination dans la fonction publique : « *Aucune distinction, directe ou indirecte, ne peut être faite entre les fonctionnaires en raison de leurs opinions politiques, syndicales, philosophiques ou religieuses, de leur origine, de leur orientation sexuelle ou identité de genre, de leur âge, de leur patronyme, de leur situation de famille ou de grossesse, de leur état de santé, de leur apparence physique, de leur handicap ou de leur appartenance ou de leur non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie ou une race.* »

² Aux termes de l'article 3 de la Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires. « Sauf dérogation prévue par une disposition législative, les emplois civils permanents de l'État sont occupés par des fonctionnaires ».

³ Aux termes de l'article 16 de la loi du 13 juillet 1983 : « Les fonctionnaires sont recrutés par concours sauf dérogation prévue par la loi ».

Article 6 bis : « *Aucune distinction, directe ou indirecte, ne peut être faite entre les fonctionnaires en raison de leur sexe* ».

L'article 1^{er} du décret n° 2019-1414 du 19 décembre 2019 relatif à la procédure de recrutement pour pourvoir les emplois permanents de la fonction publique rappelle que le principe d'égal accès aux emplois publics impose à l'employeur :

- ◆ de proscrire tout choix discriminatoire ;
- ◆ de se conformer aux règles régissant la publication de l'emploi à pourvoir ;
- ◆ de fonder le recrutement sur les compétences et aptitudes ;
- ◆ de s'assurer de la transparence sur les différentes étapes composant la procédure de recrutement.

Aussi, le recrutement d'agents publics pour pourvoir des emplois permanents est prononcé à l'issue d'une procédure très encadrée, qui a pour finalité d'objectiver l'analyse des compétences et d'assurer la transparence des recrutements pour l'ensemble des agents publics.

Textes législatifs et réglementaires de référence

- ➔ Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires
- ➔ Loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État
- ➔ Code pénal – Article 225-1 (modifié par la loi n° 2016-1547 du 18 novembre 2016 – art. 86)
- ➔ Décret n° 2019-1414 du 19 décembre 2019 relatif à la procédure de recrutement pour pourvoir les emplois permanents de la fonction publique ouverts aux agents contractuels
- ➔ Décret n° 2008-1344 du 17 décembre 2008 relatif à la création d'un label en matière de promotion de la diversité et de la prévention des **discriminations** dans le cadre de la gestion des ressources humaines et à la mise en place d'une commission de labellisation
- ➔ Décret n° 86-83 du 17 janvier 1986 relatif aux dispositions générales applicables aux agents contractuels de l'État pris pour l'application des articles 7 et 7 bis de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État
- ➔ Circulaire du 22 décembre 2016 relative à la politique d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique
- ➔ Circulaire du 21 novembre 2017 relative aux règles de féminisation et de rédaction des textes publiés au Journal officiel de la République française
- ➔ CNIL Délibération n° 02-017 du 21 mars 2002 portant adoption d'une recommandation relative à la collecte et au traitement d'informations nominatives lors d'opérations de recrutement



Orientations pour la mise en pratique

Adresse, âge, genre, orientation sexuelle, état de santé ou origine ethnique supposée... Autant de caractéristiques qui impactent encore trop souvent l'accès à l'emploi. De façon consciente ou inconsciente, les stéréotypes entravent les processus de recrutement. (cf. Rapport de Yannick L'Horty sur les **discriminations** dans l'accès à l'emploi public- 12/07/2016). Ainsi, parce que le recrutement est un processus complexe de sélection et de choix, il s'avère particulièrement propice aux **discriminations**.

Selon le défenseur des droits, « Une attention particulière doit être portée à l'ensemble du processus de recrutement, de la définition du besoin jusqu'à la sélection des candidates et candidats. Chaque étape de la procédure doit être guidée par les principes d'objectivité, de transparence et de traçabilité »⁴.

- ◆ **L'objectivité**, évoquée supra, suppose que les décisions soient guidées par des critères pertinents au vu de la finalité visée, soit l'identification de compétences et aptitudes professionnelles, et non par des considérations d'ordre personnel et arbitraire, ou reconduisant des critères et processus habituels qui n'ont jamais été évalués et qui sont possiblement inadaptés ; La collégialité permet la richesse de regards croisés et limite les risques de subjectivité ; elle constitue à cet égard une assurance supplémentaire en termes de probité et de compétence de la délibération.
- ◆ **La bienveillance** forme en complément une règle personnelle et collective constitutive d'un processus proprement éthique de recrutement. Outre qu'elle permet d'accueillir pleinement le candidat et de lui donner toute sa chance au regard des compétences qu'il porte, elle favorise surtout une forme de neutralisation, de suspension au moins provisoire, des comportements et réactions possiblement discriminatoires et biaisés. À cet égard, l'éthique du recrutement est proprement une éthique de la bienveillance et s'articule utilement à la collégialité évoquée.
- ◆ **La transparence** implique que les processus et critères qui motivent les prises de décision soient facilement identifiables et portés à la connaissance de toutes et tous.
- ◆ **La traçabilité** incite à formaliser et à conserver les informations permettant de comprendre et le cas échéant de justifier les choix qui ont été effectués.

Les Labels Diversité et Égalité professionnelle, créés en 2008 et 2004, et propriété de l'État, permettent de structurer une démarche de prévention des **discriminations** et de promotion de l'égalité professionnelle et de la diversité dans les secteurs public et privé. Il engage la structure candidate ou labellisée à évaluer ses processus de ressources humaines à l'aune de ces grands principes et à les modifier le cas échéant. Ces certifications reconnaissent et font connaître les bonnes pratiques de recrutement et d'évolution professionnelle valorisant la diversité dans la sphère du travail.

4 Défenseur des droits, mallette RH, Fiche n° 3 « Recruter sans discriminer ».



Outils et illustrations

L'utilisation d'un document précisant les appréciations portées sur chaque candidat présélectionné au regard de ses compétences, aptitudes, qualifications et expérience professionnelles, potentiel et capacité à exercer les missions dévolues à l'emploi permanent à pourvoir établi par la ou les personnes ayant conduit le ou les entretiens et versé au dossier de recrutement permet d'attester de l'objectivité du recrutement et de garantir la traçabilité de l'objectivité du choix.

Exemples de grilles utilisées au ministère de la transition écologique

GRILLE D'ANALYSE DE L'ENTRETIEN – COMITÉ DE SÉLECTION

Document à compléter après l'entretien et à transmettre au BRH

Informations poste	
Intitulé du poste	
Identité du poste (N° RenoIRH)	
Responsable hiérarchique	
BRH	
Informations évaluateur	
Nom évaluateur 1	
Nom évaluateur 2	
Date	
Informations candidat	
Civilité	
Nom Prénom	
Statut actuel	
Grade ou type de contrat	

Analyse de l'entretien : vous pouvez ne pas utiliser la notation en cas d'audition d'un seul candidat

Critères	Niveau d'importance associé	Évaluation (0 – En dessous du niveau attendu, comporte un risque ; 1 – En dessous du niveau attendu, peut s'acquérir par l'expérience ou la formation ; 2 – Au niveau attendu ; 3 – Au-delà du niveau attendu)	Score : Niveau d'importance × Évaluation	Commentaires
Savoir-être				

Motivation et adaptation					
Projection sur un parcours					
Total =					
Observations générales					
Candidat retenu		Favorable <input type="checkbox"/>		Défavorable <input type="checkbox"/>	
Proposition de recrutement		Oui <input type="checkbox"/>		Non <input type="checkbox"/>	
Motif de non sélection (si candidature défavorable)					

GRILLE D'ANALYSE DE L'ENTRETIEN – ENTRETIEN N + 1

Document à compléter après l'entretien et à transmettre au BRH

Informations poste	
Intitulé du poste	
Identité du poste (N° RenoIRH)	
Responsable hiérarchique	
BRH	
Informations évaluateur	
Nom évaluateur 1	
Nom évaluateur 2	
Date	
Informations candidat	
Civilité	
Nom Prénom	
Statut actuel	
Grade ou type de contrat	

Analyse de l'entretien

Critères		Niveau d'importance associé	Évaluation (0 – En dessous du niveau attendu, comporte un risque ; 1 – En dessous du niveau attendu, peut s'acquérir par l'expérience ou la formation ; 2 – Au niveau attendu ; 3 – Au-delà du niveau attendu)	Score : Niveau d'importance × Évaluation	Commentaires
Savoirs	Compétence n° 1	4	0	4 × 0 = 0	
	Compétence n° 2	2	2	2 × 2 = 2	
	Compétence n° 3	1	1	1 × 1 = 1	
Savoir-faire					
Savoir-être					
Total =					
Observations générales					
Candidat retenu pour 2nd entretien (si nécessaire)			Favorable <input type="checkbox"/>	Défavorable <input type="checkbox"/>	
Proposition de recrutement			Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	
Motif de non sélection (si candidature défavorable)					



Action clé

Mettre en place une fonction RH recrutement structurée par des principes éthiques en termes de bienveillance, non-discrimination et transparence.

Critère 1 Usage d'outils permettant la comparaison objective des candidats et la traçabilité des choix lors des recrutements (grille d'analyse des candidatures, module Place de l'emploi public (PEP) de gestion des candidatures permettant l'affectation aux managers, le suivi des entretiens et les retours aux candidats...).

Critère 2 Formation spécifique des acteurs RH et recruteurs au management bienveillant et sans discrimination (incluant une sensibilisation aux biais cognitifs), favorisant une expérience candidat optimale.

Critère 3 Détention d'au moins un des deux labels, Diversité ou Égalité professionnelle.

Critère 4 Information des candidats de l'état d'avancement de la procédure et, pour celles et ceux reçus en entretien, des motifs de leur non-sélection afin de garantir la transparence de la procédure de recrutement selon une approche attachée à l'expérience candidat.

Fiche technique

Formaliser le processus Recrutement

2



Cadre théorique

La formalisation de la fonction RH Recrutement donne à voir la totalité de la fonction approchée comme un processus complexe et permet ainsi d'adapter utilement les modes opératoires au contexte de chaque structure, au regard de :

- ◆ son organisation (par ex. : centralisée vs décentralisée ; équipes polyvalentes vs spécialisées) ;
- ◆ sa culture (par ex. : valeurs, état d'esprit) ;
- ◆ ses contraintes propres (par ex. : calendrier de gestion, populations particulières, métiers spécifiques, possiblement en tension).

La clarification du chaînage global de la fonction RH du recrutement nécessite alors de formaliser un processus impliquant 3 niveaux de gestion :

- ◆ **niveau 1** : Chaîne hiérarchique (chefs de bureau...) pour la définition du besoin et la sélection des candidatures ;
- ◆ **niveau 2** : Bureau RH de proximité pour la publication des fiches de postes et l'appui opérationnel au recrutement ;
- ◆ **niveau 3** : DRH pour la fixation du cadre de gestion et, le cas échéant, **constatation du caractère infructueux du recrutement de fonctionnaire et autorisation de recruter un contractuel** (voir fiches dédiées) ;
- ◆ **enfin, les acteurs spécifiques au recrutement peuvent intervenir en appui sur les trois niveaux.**

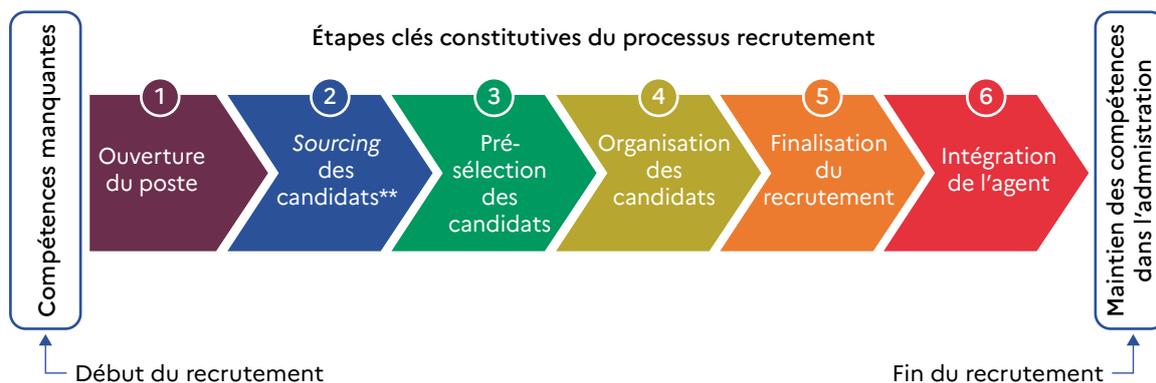


Orientations pour la mise en pratique

Description d'un processus de recrutement

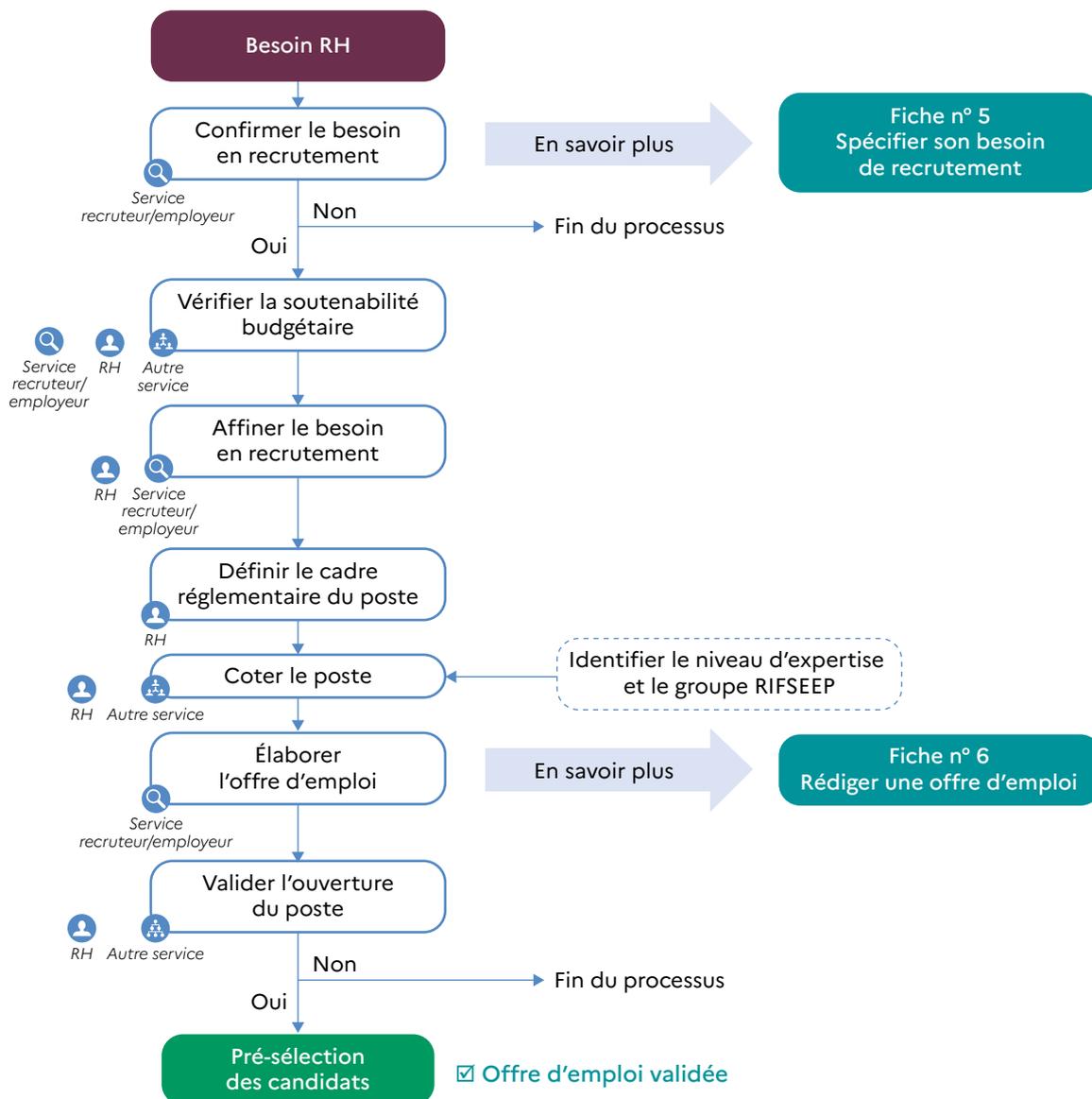
Le processus de Recrutement s'articule autour de **six étapes clés**.

Chaque étape comprend un ensemble d'actions et d'interactions impliquant une diversité d'acteurs en vue d'atteindre un objectif particulier (rédaction d'une offre d'emploi, conduite d'un entretien...) dans un cadre réglementaire prescrit.

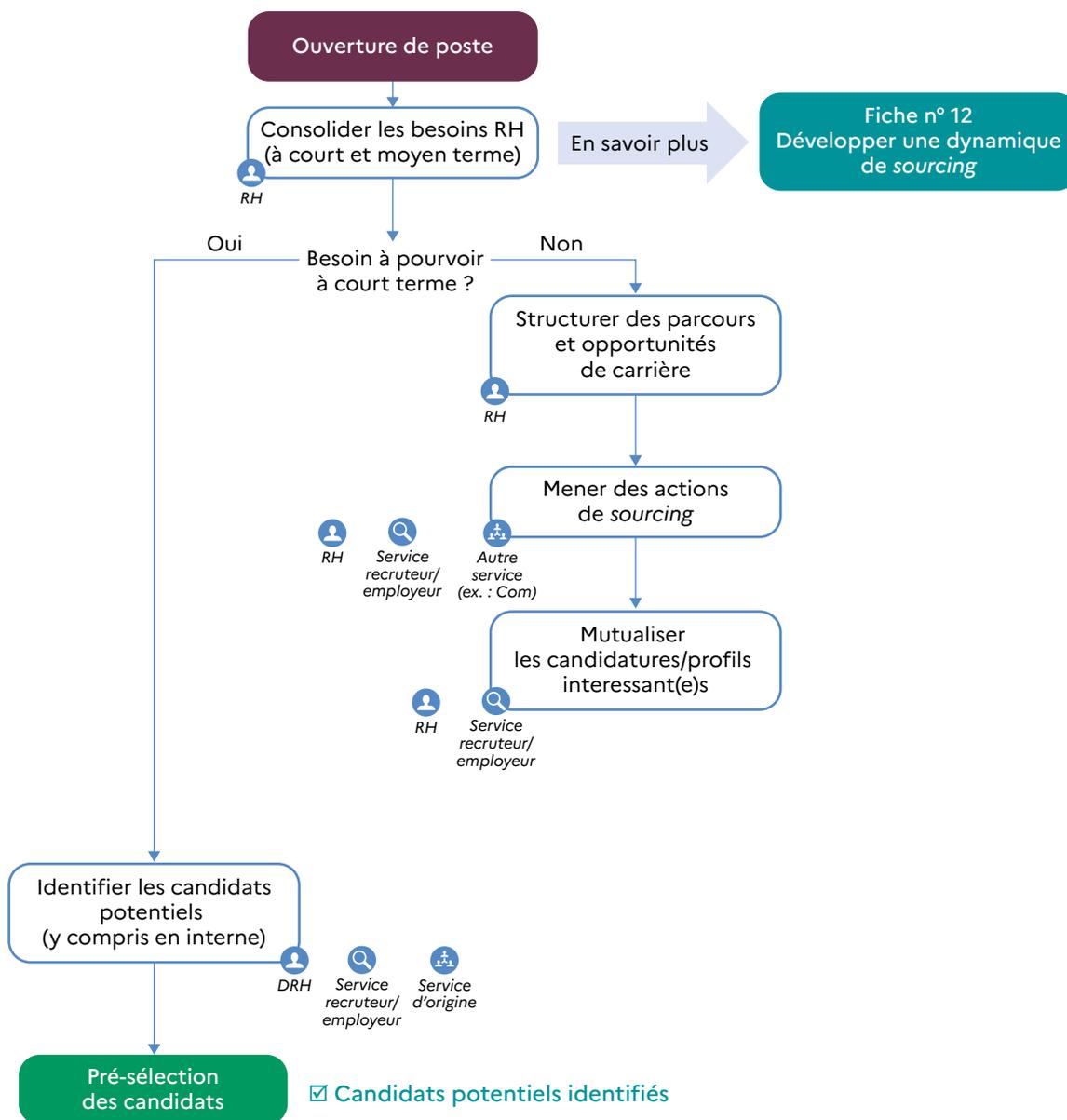


Idéal-type d'un processus Recrutement

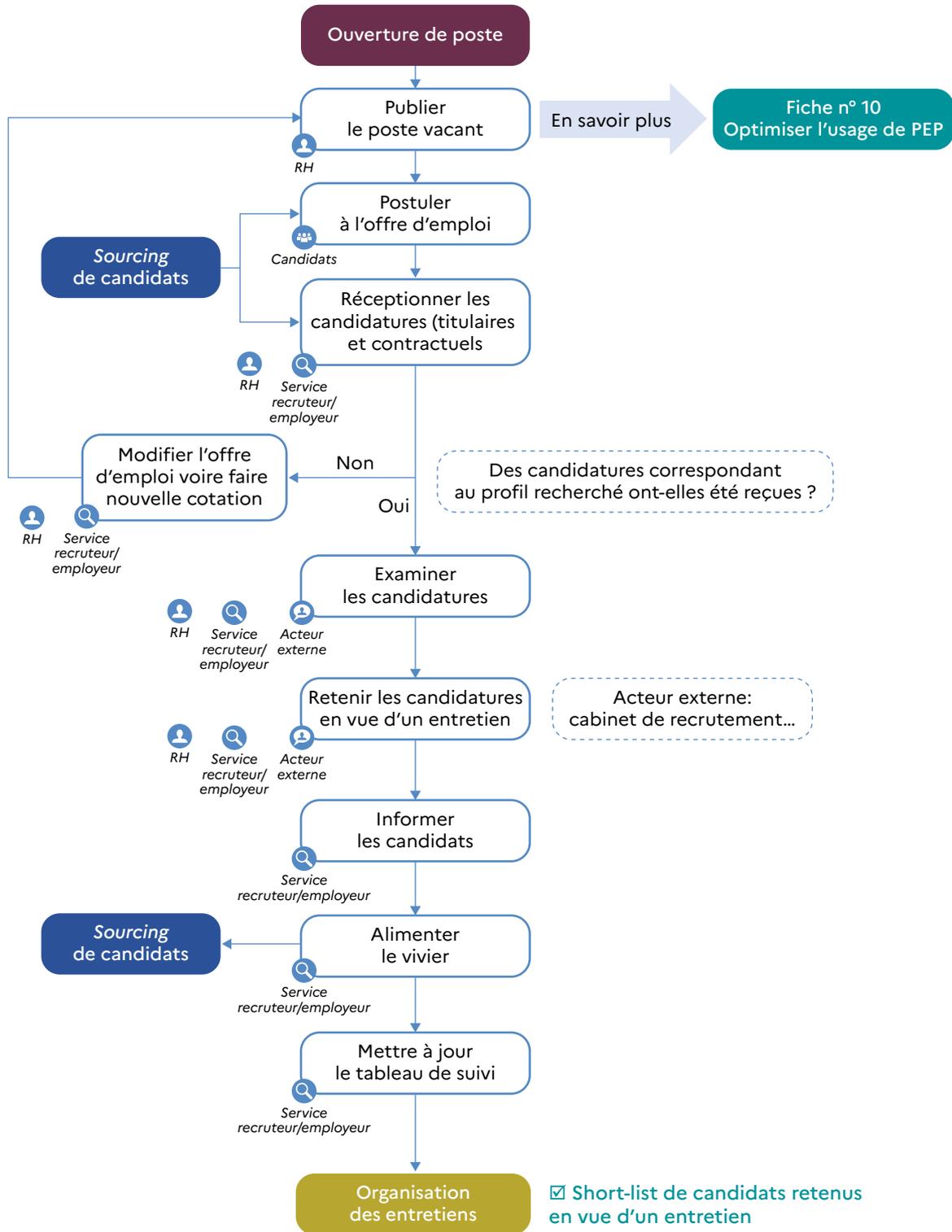
◆ Étape 1 – L'ouverture de poste



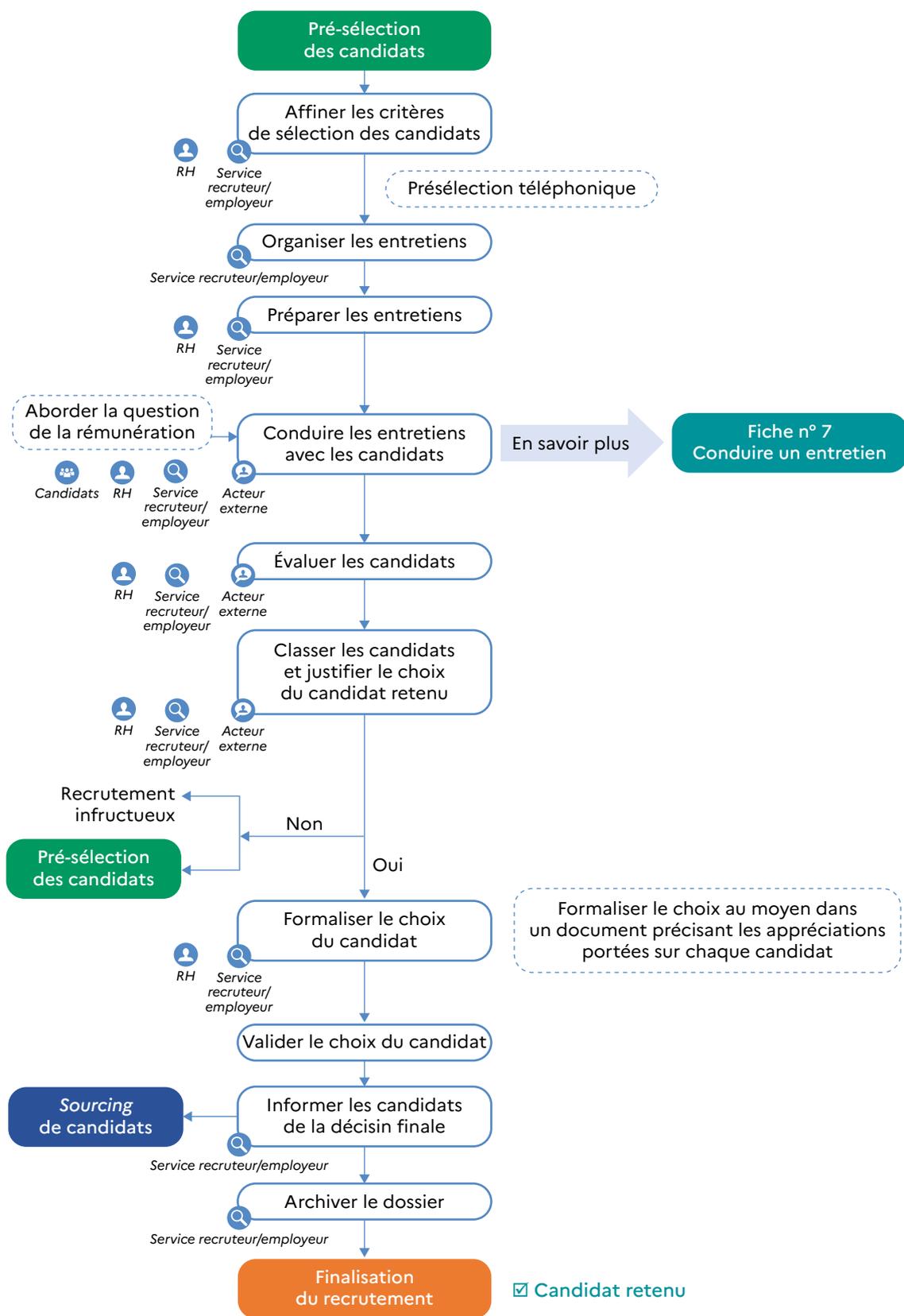
◆ Étape 2 – La gestion des **viviers** et le **sourcing** des candidats



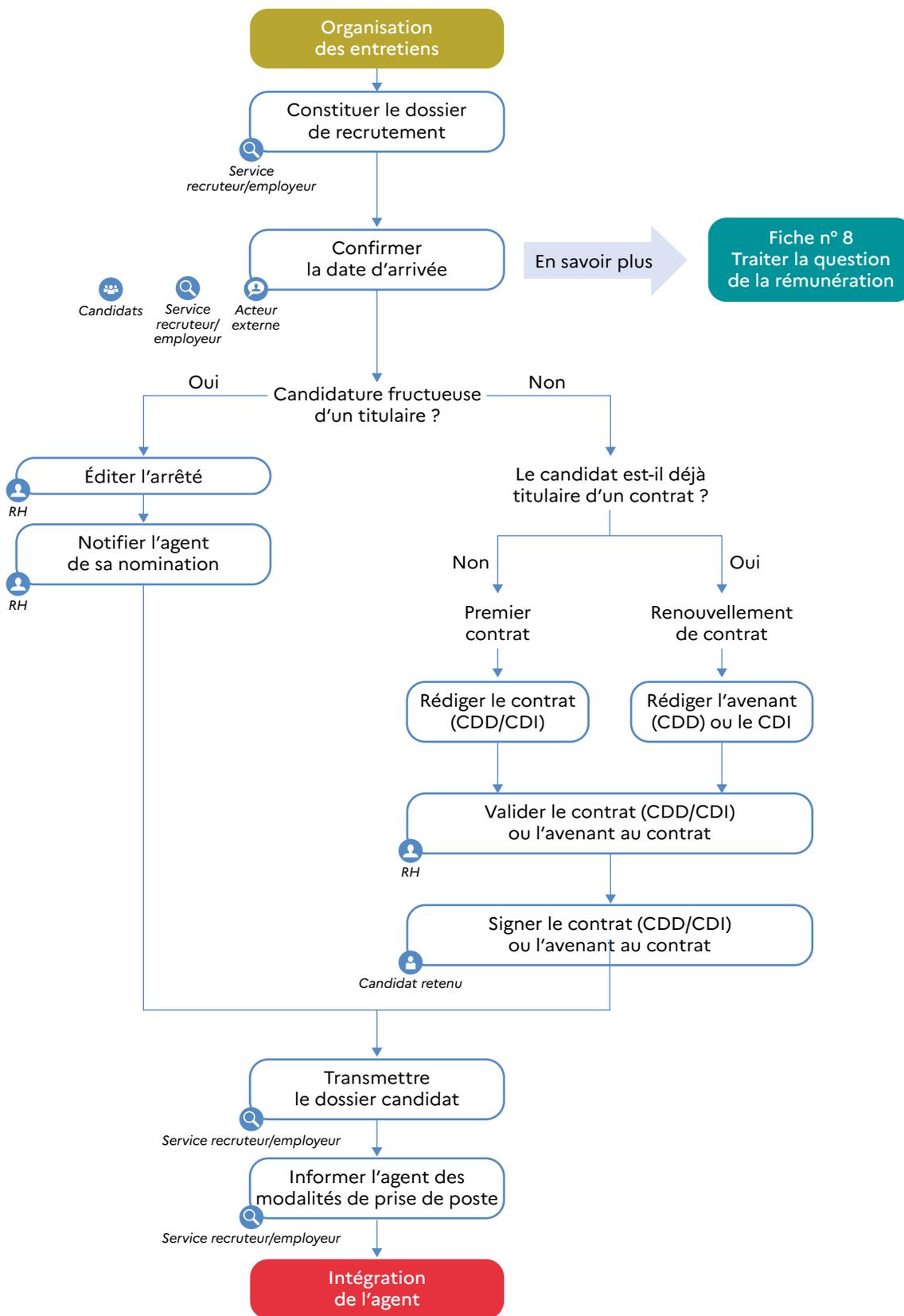
◆ Étape 3 – Le tri des candidatures et la pré-sélection des candidats



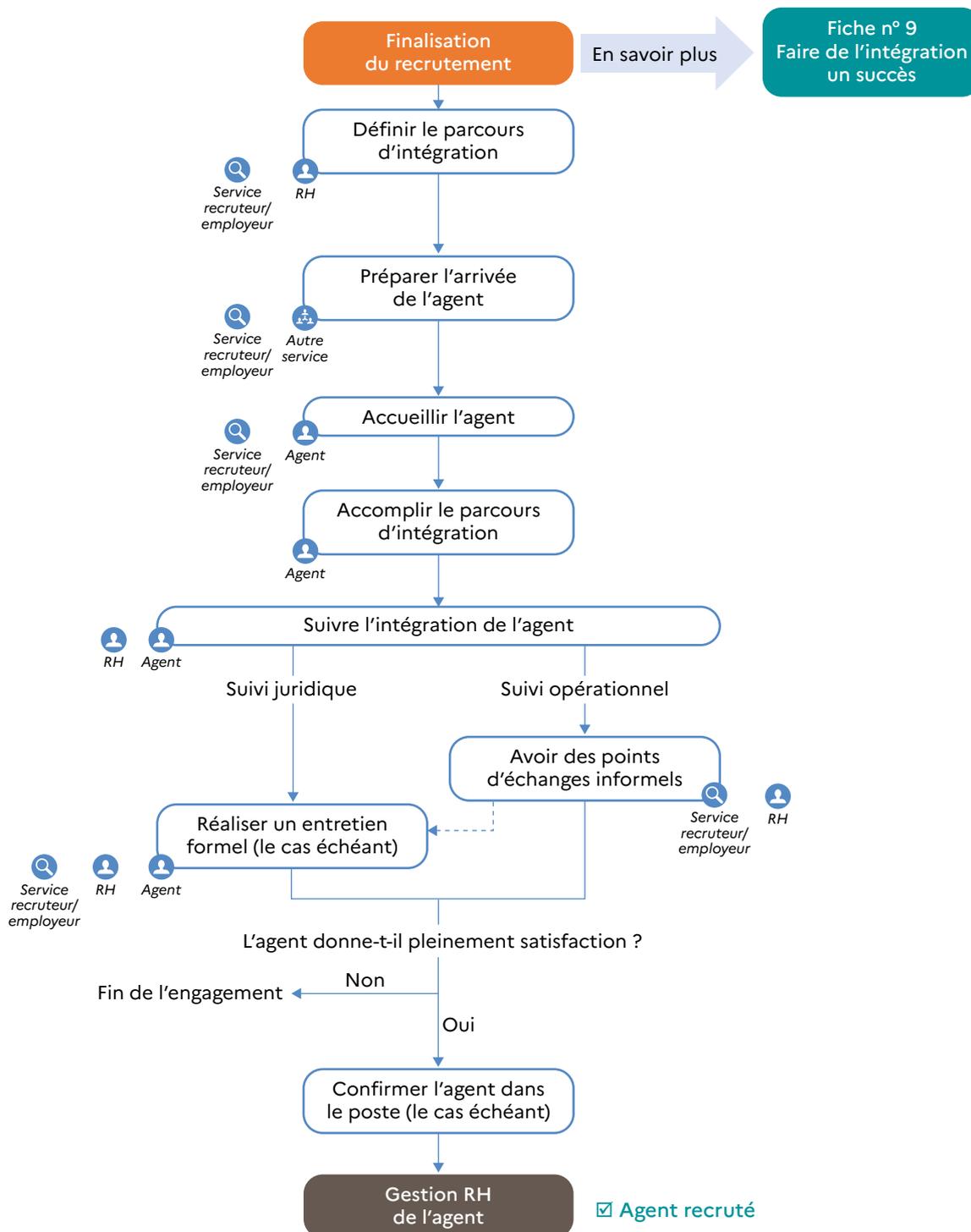
◆ **Étape 4 – L’organisation des entretiens**



◆ Étape 5 – La finalisation du recrutement



◆ **Étape 6 – L’intégration de l’agent**





Action clé

Formaliser le processus de recrutement dans un document, connu de tous et mis en œuvre.

Critère 1 Identification du rôle des différents acteurs, des actions et actes juridiques à prendre et des outils afférents au processus de recrutement.

Critère 2 Formalisation du processus de recrutement sur un support (document, système d'information...) diffusé aux acteurs pour mise en œuvre.

Critère 3 Déclinaison du processus selon les différents types de recrutement.

Fiche technique

Clarifier les rôles et responsabilités

3



Cadre théorique

Une collaboration étroite, tout comme une bonne compréhension entre le service RH et le manager-recruteur constituent des éléments indispensables pour un processus recrutement qui soit à la fois :

- ◆ **Efficace**, c'est-à-dire à même de recruter les profils nécessaires au fonctionnement opérationnel des services et de soutenir leurs évolutions ;
- ◆ **De qualité**, c'est-à-dire à même de porter positivement la marque État employeur (cf. encadré ci-dessous) ;
- ◆ Accompli dans une **temporalité raisonnable**.



Orientations pour la mise en pratique

Rôles et responsabilités par typologie d'acteurs

Service RH	
Missions (exemples)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Piloter le processus recrutement ▶ Sécuriser le processus de recrutement d'un point de vue autant juridique (respect des normes applicables) qu'opérationnel (choix du candidat) ▶ Développer une fonction de conseiller en recrutement en proposant notamment des candidatures ou en participant aux entretiens.
Activités (exemples)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Suivre le traitement des candidatures et le déroulé de chaque processus ▶ Garantir la réactivité des différents acteurs dans le traitement de la candidature à chaque étape du processus ▶ Garantir la bonne et stricte application du cadre juridique (respect des normes applicables, notamment dans le cas de recrutements de contractuels) ▶ Apporter un regard RH dans le choix du candidat (ex : potentiel d'évolution, compétences particulières, nécessité de recourir à une formation...) ▶ Selon l'organisation interne et les ressources disponibles : aider le manager-recruteur ou prendre directement en charge la pré-sélection des candidats sur le fondement de critères simples (tri des CV, entretiens de pré-qualification) – notamment pour des postes en tension

Manager-recruteur	
Missions (exemples)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Définir les contours précis du besoin en recrutement ▶ Contribuer à la traçabilité de la prise de décision ▶ Contribuer à la diffusion de la marque État employeur
Activités (exemples)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Exprimer et mettre en perspective le besoin en recrutement ▶ Définir, conjointement avec les services RH, les critères de choix du candidat ▶ Réaliser les entretiens de recrutement ▶ Entretenir et mobiliser son propre réseau professionnel pour toucher des candidats potentiels

Agent/Candidat externe	
Missions (exemples)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Être acteur de sa propre carrière ▶ Être garant de son employabilité et du développement de ses compétences
Activités (exemples)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Identifier des évolutions professionnelles pertinentes au regard de son profil et de ses souhaits d'évolution ▶ Identifier les compétences à développer pour améliorer la pratique de son métier ▶ Identifier les formations adaptées aux évolutions professionnelles envisagées



Action clé

Outiller les acteurs du recrutement (acteurs RH et managers) en leur fournissant les accompagnements appropriés pour professionnaliser et optimiser la fonction recrutement.

Critère 1 Utilisation d'outils et méthode de constitution de **vivier** de candidatures (CVthèque, partenariats...).

Critère 2 Utilisation d'outils et méthode d'évaluation des candidats.

Critère 3 Existence de dispositifs permettant d'accompagner les managers dans leurs recrutements (appui au **sourcing**, au tri des candidatures, à la réalisation d'entretien...).

Fiche technique Piloter activement la fonction recrutement au quotidien

4

Le pilotage opérationnel de la fonction recrutement vise à coordonner les différents acteurs qui la composent et à garantir la réactivité dans le processus de recrutement, pour :

- ◆ renforcer le positionnement de l'employeur public sur le marché du travail et la **marque employeur** ;
- ◆ maximiser la qualité des recrutements effectués, notamment sur des métiers pénuriques ou en tension ;
- ◆ garantir le respect du schéma d'emploi et la soutenabilité financière des recrutements.



Cadre théorique

L'efficacité du processus et la qualité du recrutement qui en découle imposent de s'inscrire dans une échelle de temps relativement courte et de respecter des critères de qualité au regard de la transparence de la procédure.

- ◆ La **réactivité** dans le processus recrutement est essentielle :
 - ✓ pour être **compétitif** par rapport à d'autres employeurs (publics et/ou privés), notamment dans le cadre de recrutements sur des emplois ou métiers pénuriques et des compétences rares pour lesquels la concurrence est forte entre les employeurs ;
 - ✓ pour **garantir le retour sur investissement des opérations** de **sourcing** qui ont pu être menées en amont par les services RH : le taux de conversion peut être faible notamment en raison de décalages temporels importants entre le besoin et la disponibilité des candidats et d'une insuffisante réactivité des services recruteurs (les profils pertinents ne sont plus disponibles).

- ◆ Le **délai de traitement** des candidatures est révélateur de **l'attention portée collectivement aux candidats** :
 - ✓ il impacte fortement **la perception** que les candidats gardent du contact avec l'employeur public potentiel ;
 - ✓ il participe largement à **diffuser une image employeur positive** (ou négative).
- ◆ **La transparence de la procédure de recrutement** contribue également à optimiser l'expérience candidat :
 - ✓ communication aux candidats de l'état d'avancement de la procédure de recrutement, pour les candidats reçus en entretien, des motifs de leur non-sélection ;
 - ✓ **information des candidats sur la transparence** du niveau de rémunération offerte.

La qualité et l'efficacité du recrutement sont susceptibles d'être évaluées à travers des indicateurs associés à des enquêtes dédiées, lesquelles peuvent permettre de mettre en évidence les retours qualitatifs du recruteur sur la perception de la durée du recrutement, sur les aspects d'adéquation profil/poste permettant de caractériser de façon fine la satisfaction du besoin RH. De façon générale, ce retour d'expériences a vocation à favoriser une boucle de rétroaction positive sur les attentes alors intégrées du recruteur dans le cadre d'un autre et nouveau recrutement, marquant ainsi une dynamique d'amélioration continue.

Ainsi, la fonction Recrutement, dès lors qu'elle est vue de façon complète, emporte aussi bien **la prise en compte de l'expérience candidat que de l'expérience recruteur**.

Piloter les recrutements signifie aussi s'assurer du **respect du plafond d'emploi** et de la **maîtrise de la masse salariale**. Pour ce faire, les responsables des ressources humaines peuvent utilement mettre en place des **plans annuels ou pluriannuels de recrutement** qui permettent de planifier, par service, le nombre de recrutements nécessaires en précisant les métiers concernés, les dates prévisionnelles des recrutements et le cas échéant les types de recrutements (accueil lauréat de concours, titulaire, contractuel, apprenti...).



Orientations pour la mise en pratique

Tableau de bord de pilotage de Place de l'emploi public (PEP)

Le pilotage du processus de recrutement fonctionne grâce à deux tableaux de bord différents.

Celui de la gestion des candidats : le gestionnaire a accès à un premier tableau qui indique combien de candidatures sont à traiter puis à un second tableau plus complet avec toutes les candidatures en cours (cf. ci-après). S'il clique sur une colonne en particulier, le gestionnaire peut accéder qu'aux candidatures d'une étape du processus en particulier. Le suivi du timing se fait directement dans le tableau détaillé : une colonne (date de mise à jour de l'offre) permet de trier par date et de visualiser les étapes d'avancement de la gauche vers la droite.

Recrutement – Tableau de bord

		Réponses aux offres	Candidatures spontanées											
Filtres														
Entités	Intitulé de l'offre	Consult.	Rép.	Positi...	Date Màj	Responsable	À traiter	Pré-sélecti...	Demande...	Transmissi...	Retour pos...	Retour nég...	Entreti	
Directions départementales interministérielles Alpes-Maritimes	Responsable RH procédures transversales H/F (2020-432818)	221	2	0	06/10/2020	Nicolas AUBERTIN	2	0	0	0	0	0	0	
Directions départementales interministérielles Aube	Cheffe de pôle Protection des populations H/F (2020-473338)	166	1	0	30/10/2020	Nicolas AUBERTIN	1	0	0	0	0	0	0	
Directions départementales interministérielles Cantal	Gestionnaire Contrôle des structures H/F (2020-456349)	166	1	0	06/10/2020	Nicolas AUBERTIN	1	0	0	0	0	0	0	
Directions départementales interministérielles Corrèze	Gestionnaire des ressources humaines H/F (2020-472178)	597	5	0	06/10/2020	Nicolas AUBERTIN	2	0	0	0	0	0	3	

Tableau de bord de suivi des candidatures

Celui de la gestion des offres d'emploi : le gestionnaire a accès à un premier tableau qui indique combien d'offres figurent dans le portefeuille du gestionnaire. Le gestionnaire peut ensuite, ouvrir le tableau plus complet avec toutes les offres en cours (ci-après). S'il clique sur une colonne en particulier, il peut n'accéder qu'aux offres d'une étape du processus en particulier. Le suivi du timing se fait directement dans le tableau détaillé : 3 colonnes (date de création de l'offre, date limite de candidature ou date de vacances de l'emploi) permettent de trier par date et de visualiser les caractéristiques principales de chaque offre.

Liste des offres – Mon portefeuille

 --Exécuter--  

<input type="checkbox"/>	Référence	Intitulé de l'offre	Nature de l'emploi	Date de création de l'offre	Date limite de candidature	Régions	Organisme de rattachement	Départements	Date de vacance de l'emploi	Type d'offre	Publication	État
<input type="checkbox"/>	 2020-507037	qdfdsqfqsddf H/F	Stage	30/12/2020	28/02/2021		Apprentissage et Stage					
<input type="checkbox"/>	 A500200006	Gestionnaire enjeux agricoles	Emploi ouvert aux titulaires et/ou aux contractuels	27/02/2020	19/11/2020	Hauts de France	Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation	Aisne (02)	01/03/2021			
<input type="checkbox"/>	 2020-473338	Chef.fe de pôle Protection des populations H/F	Emploi ouvert aux titulaires et/ou aux contractuels	02/10/2020	29/10/2020	Grand Est	Directions départementales interministérielles Aube	Aube (10)	01/10/2020			
<input type="checkbox"/>	 2020-473230	Assistant.e au secrétariat général H/F	Emploi ouvert aux titulaires et/ou aux contractuels	02/10/2020	01/12/2020	Pays de la Loire	Directions départementales interministérielles Maine-et-Loire	Maine et Loire (49)	01/10/2020			
<input type="checkbox"/>	 2020-473282	Chargé.e de mission Gestionnaire dossiers forestiers H/F	Emploi ouvert aux titulaires et/ou aux contractuels	02/10/2020	01/12/2020	Occitanie	Directions départementales interministérielles Ariège	Ariège (09)	01/10/2020			

Tableau de bord de suivi des offres d'emploi

Ces tableaux de bords sont disponibles pour plusieurs acteurs différents de la fonction recrutement. Selon leurs droits et leur périmètre, le tableau de bord donne accès à plus ou moins de fonctionnalités.

Par ailleurs, les utilisateurs peuvent configurer et personnaliser les tableaux comme ils le souhaitent pour permettre un affichage des colonnes dans l'ordre qui leur convient le mieux ou masquer certaines colonnes qui ne leur sont pas utiles.

Pour en savoir plus : 3 guides de la PEP à consulter dans la rubrique aide :

- ◆ J'ai besoin d'aide pour publier une offre
- ◆ J'ai besoin d'aide pour publier/gérer les candidatures
- ◆ J'ai besoin d'aide sur la production statistique

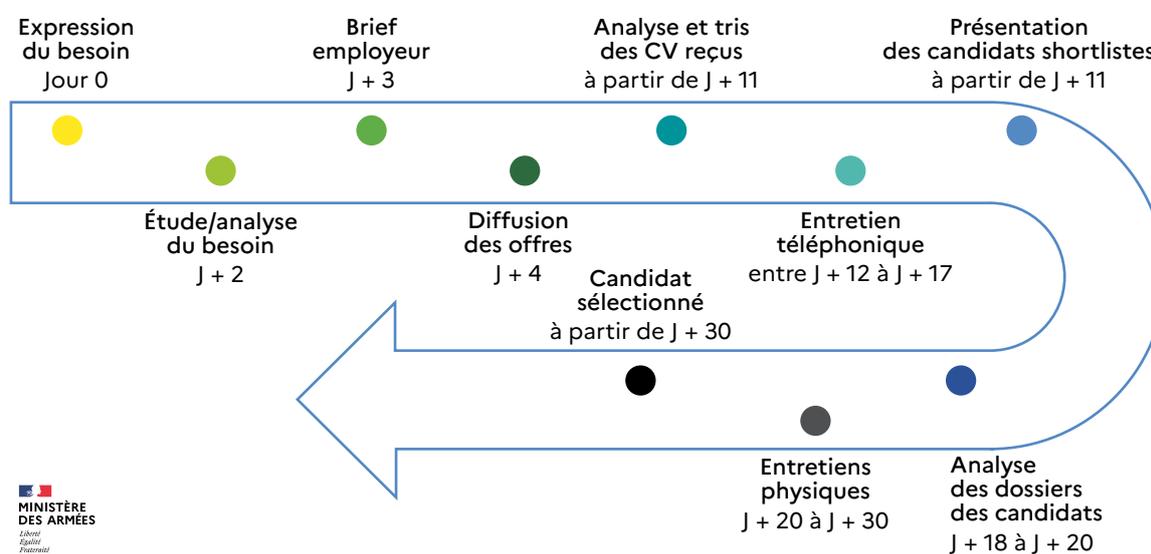


Outils et illustrations

Exemple de la Cellule *sourcing* du ministère des armées

Pour un poste, réception en moyenne de 30 candidatures :

- ◆ tri des candidatures : 1 tiers des candidatures est retenu soit 10,
- ◆ préqualifications téléphoniques (environ 15 min par entretien) : 7 seront préqualifiés pour un entretien physique
- ◆ entretiens physiques (1 heure par entretien)
- ◆ formalisation des retours négatifs par téléphone et par mail pour les 6 personnes non retenues (30 min)



Les étapes du recrutement de la cellule *SOURCING* (délai)



Réception de la demande
Analyse de la fiche de poste + point avec le service recruteur sur le besoin (compétences)



Rédaction de la fiche de poste en offre d'emploi attractive
Création d'une annonce & multidiffusion sur les sites d'emploi



Analyse et tri des candidatures : 1/3 retenues



Pré-qualification téléphonique : 10 candidats contactés pour environ 15 min par entretien



Rédaction de synthèses et des comptes rendus d'entretien pour le service recruteur



Phase d'entretien physique : 7 candidats reçus suite à la sélection par le service recruteur
1 h au moins par candidat



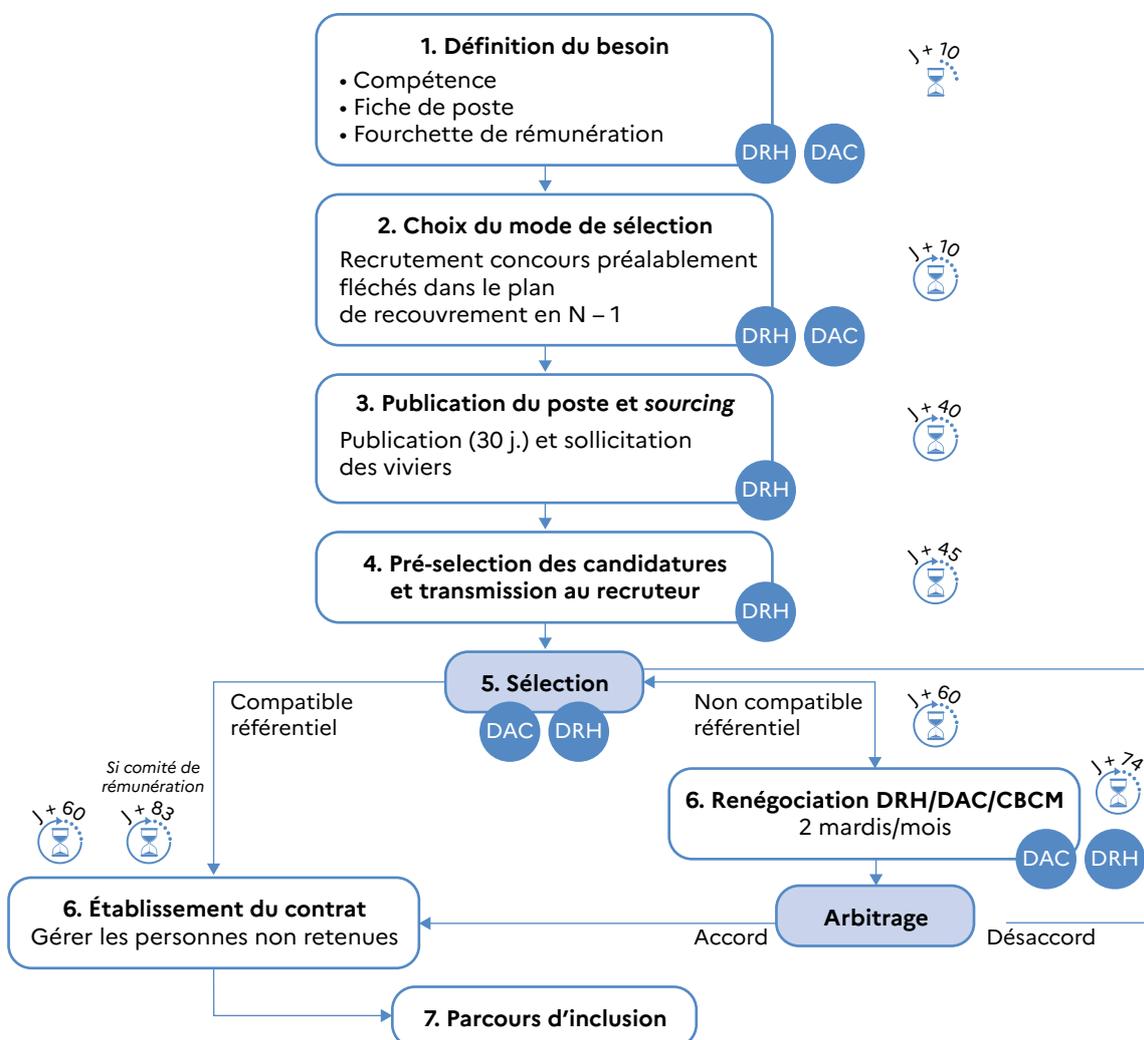
Retour aux candidats non retenus et suivi des entretiens auprès des opérationnels

Temps moyen consacré à un recrutement avec réception de 30 candidatures

Exemple d'indicateurs de qualité du processus recrutement aux Ministères sociaux

- ◆ **Délai de recrutement** : Le temps écoulé entre l'expression du besoin (ou de la publication de l'offre) et l'intégration de la nouvelle recrue est un indicateur permettant :
 - ✓ d'évaluer le temps requis pour recruter (1 mois, 2 mois, 6 mois...)
 - ✓ d'identifier les moments latences (entre dépôt du CV, entretien téléphonique, entretien physique, saisine de la DRH, signature du contrat, intégration...)
- ◆ **Moyens** : évaluer le temps de travail moyen consacré à un recrutement :
 - ✓ par les recruteurs : temps d'évaluation du besoin et de rédaction de l'offre, d'analyse et sélection des CV, temps de préparation, conduite et restitution des entretiens...
 - ✓ par les services RH/la DRH

Exemple de jalons et échéances temporelles dans le cadre du processus recrutement des Ministères sociaux en lien avec les directions d'administration centrales (DAC)



Action clé

Évaluer les résultats de la procédure de recrutement au travers d'indicateurs de qualité du processus de recrutement en vue de l'optimisation de l'expérience du recruteur.

Critère 1

Suivi statistique des délais de recrutement.

Critère 2

Évaluation de la qualité des recrutements et de l'efficacité de la procédure via des enquêtes *ex post* de satisfaction des recruteurs ou d'un panel de recruteurs et exploitation des résultats en vue de l'amélioration du processus.





Professionnaliser la fonction Recrutement en l'outillant

▶ Fiche technique 5	Spécifier le besoin RH dans le cadre d'un recrutement.....	38
▶ Fiche technique 6	Rédiger une offre d'emploi.....	41
▶ Fiche technique 7	Conduire un entretien de recrutement.....	49
▶ Fiche technique 8	Traiter la question de la rémunération.....	58
▶ Fiche technique 9	Faire de l'intégration un succès.....	63
▶ Fiche technique 10	Optimiser l'usage de Place de l'emploi public (PEP).....	67
▶ Fiche technique 11	Former les acteurs du recrutement.....	69

Fiche technique

Spécifier le besoin RH dans le cadre d'un recrutement

5



Cadre théorique

L'analyse du besoin RH et sa qualification fine constituent une phase cruciale dans le processus de recrutement afin d'éviter la reconduction systématique de l'existant.

Tout besoin en recrutement doit avoir fait l'objet d'une réflexion préalable sur les évolutions de l'organisation et le besoin qui serait à couvrir dans le cadre du recrutement. En d'autres termes, le recrutement procède par définition d'une démarche d'innovation RH visant à interroger l'existant, voire à déceler les voies et moyens permettant le cas échéant de ne pas déclencher immédiatement le processus de recrutement.



Orientations pour la mise en pratique

La définition du besoin en recrutement passe par deux étapes :

◆ La confirmation du besoin de recruter

L'objectif est ainsi de s'assurer que le recrutement constitue la réponse adéquate aux besoins de l'organisation et que ceux-ci ne peuvent être couverts d'une autre façon (ex. : évolution de périmètre, réallocation d'activités...).

La confirmation du besoin de recruter nécessite en complément d'interroger l'organisation du travail (services, pôles...) et ses évolutions (périmètre de gestion, projets à venir, nouvelles activités...).

◆ La qualification du besoin en recrutement

L'objectif est de déterminer précisément les attendus pour couvrir le besoin de l'organisation dans le cadre du recrutement.

La qualification du besoin nécessite de décrire le profil attendu et de définir les caractéristiques qui permettront de choisir le candidat le plus adéquat à l'issue du processus de recrutement.

Ceci doit aboutir à la définition du profil attendu à la fois en termes de :

- ◆ Expérience ;
- ◆ Compétences ;
- ◆ Potentiel d'évolution.

Ce travail d’expression et de qualification du besoin en recrutement doit être mené conjointement entre le service RH et le service recruteur.



Outils et illustrations

Exemple de Trame de questionnement pour la définition du besoin en recrutement

En savoir plus

Annexe 1
Mémento du parfait recruteur

Exemple de document de travail collaboratif entre service RH et manager-recruteur pour la définition du besoin RH

Le ministère de la transition écologique utilise une fiche navette qui permet au service RH et au service recruteur de définir le besoin de recrutement.

EXEMPLE COMPLET D’EXPRESSION ET DE QUALIFICATION DU BESOIN DE RECRUTEMENT

À compléter par le BRH	
Motif : Création <input type="checkbox"/> de poste	Remplacement <input checked="" type="checkbox"/> Besoin : Permanent <input checked="" type="checkbox"/> Temporaire <input type="checkbox"/> (Contrat court uniquement)
Si remplacement, merci d’indiquer : ▶ Personne remplacée : Jean Dupont ▶ Grade et le corps de la personne remplacée :	
Date effective de vacance du poste : 01/03/2020	
Motif de la création ou de la vacance du poste : Départ définitif de l’agent	
Identité du poste (N° RenoiRH) : 12VA090002	Localisation du poste (Site) : Arche de la Défense, Paris
Intitulé du poste : (au choix) adjoint ou adjointe / adjoint-adjointe / adjoint-e au chef du bureau des personnels de catégories A techniques	Service concerné : SG / DRH / SD DES PERSONNELS TECHNIQUES ET CONTRACTUELS / Bureau des personnels de catégories A techniques
Manager hiérarchique du poste (N + 1) :	RZGE compétent :
Responsabilité managériale exercée sur le poste : OUI <input type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/>	Date d’entrée souhaitée : 01/03/2020
Catégorie : A B C	Poste ouvert aux : Fonctionnaires et contractuels <input type="checkbox"/> Contractuels uniquement <input type="checkbox"/> Fondement juridique (article loi 84-16) : 4-1° 4-2°a) 4-2°b) 4-3° 6 6 quinquies Durée du contrat : CDI ou CDD : 36 mois Repère de rémunération :

À compléter par le N + 1		
Si création ou évolution du poste tel que décrit dans la fiche de poste		
DESCRIPTION GÉNÉRALE DU POSTE		
<p>Au sein d'un bureau de 24 agents, assurant la gestion collective du corps des Ingénieurs des TPE et des corps de recherche, ainsi que la gestion individuelle de ces agents, et sous la responsabilité hiérarchique du chef de bureau, l'adjoint ou l'adjointe au chef du bureau pilote le management de ces agents et pilote l'exécution de processus de masse et le traitement des situations individuelles en garantissant la qualité et la régularité des changements de situation.</p>		
ACTIVITÉS PRINCIPALES		
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Management des 24 agents qui composent le bureau et coordination des deux pôles du bureau. ▶ Amélioration de la prise en compte des demandes de services, de la qualité de la production du bureau. ▶ Conduite de chantiers d'organisation et de déploiement de nouveaux outils (RenoRH, le hub-RH, les outils indemnitaires) avec la participation aux réflexions collectives sur les besoins et réponses apportées par les outils et le management de la transition. 		
Dans tous les cas		
COMPÉTENCES REQUISES		
Savoirs <i>Compétences et niveau d'importance</i>	Savoir-faire <i>Compétences et niveau d'importance</i>	Savoir-être <i>Compétences et niveau d'importance</i>
Domaine RH 4 Organisation administrative de l'État 3 Statut général de la FPE et statuts particuliers 3 Domaine de la paye 1	Conduite de projet 4 Management d'équipe 3 Esprit d'analyse et de synthèse 3	Travail en équipe 4 Qualités relationnelles 4 Réactivité 3
Si contractuels, niveau de diplôme recherché : Niveau 6 ou 7		Convient pour un poste de début carrière :
PERSPECTIVES ET ÉVOLUTIONS		
Évolutions à prévoir (poste/service/environnement) :		Perspectives d'évolutions du recruté : Poste en contact réguliers avec services employeurs du MTE et des autres Ministères

Fiche technique

Rédiger une offre d'emploi

6



Cadre théorique

Une offre d'emploi est un message diffusé par un employeur sur le marché de l'emploi pour exprimer son intention de recruter. C'est un outil de communication qui s'adresse à un public externe.

La finalité d'une offre d'emploi est ainsi d'attirer des candidats dont le profil correspond aux besoins du service. Sa rédaction est donc essentielle pour toucher le public cible et optimiser le processus de recrutement. En effet, si une absence de candidatures ralentit le recrutement, un trop grand nombre de candidatures inappropriées le ralentit tout autant.

Distinction entre l'offre d'emploi et la fiche de poste

La fiche de poste est un document à vocation interne et distincte comme telle de l'offre d'emploi. Utilisée par les services RH, elle constitue à ce titre un outil de management. Son contenu est susceptible d'évoluer dans le temps. Elle sert de support à l'évaluation annuelle. Elle comprend un vocabulaire spécifique à la culture de la structure et peut être utilisée dans une démarche de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) pour la cartographie des compétences.

Elle donne ainsi un cadre général : intitulé du poste, missions du poste, cotation du poste, compétences requises...



Orientations pour la mise en pratique

Le cadre général et le contexte du poste

Pour définir le profil du poste, il convient au préalable de définir le cadre général et le contexte du poste. En effet, le besoin peut dépendre de différents facteurs :

- ◆ la structuration de l'équipe : si l'on recherche des compétences complémentaires à celles de l'équipe en poste par exemple
- ◆ les projets de l'organisation : un projet de développement, une transformation des méthodes de travail peuvent influencer les compétences ou expériences recherchées

- ◆ la mobilité : des déplacements fréquents, le secteur géographique (national ou international) doivent être pris en compte
- ◆ la rémunération : de la cotation du poste et de la rémunération proposée dépendent également les profils des personnes qui pourront être recrutées

Le contenu de l'offre d'emploi

- ◆ **L'intitulé de l'emploi** : il doit refléter le contenu réel des activités et des responsabilités. Il doit également être explicite et attractif en utilisant des terminologies qui correspondent aux recherches des candidats. Il peut être intéressant à cet égard d'utiliser des outils d'analyse des tendances de recherches sur le web.

Exemple, si vous recherchez un gestionnaire paie, l'exemple ci-dessous montre que les mots clés « gestionnaire paie » sont beaucoup plus utilisés dans les moteurs de recherche que les mots clés « gestionnaire RH ». Mais ça ne sera pas toujours le cas d'où l'intérêt de vérifier régulièrement l'activité sur internet.



Figure 3. Analyse de la récurrence des termes utilisés dans les recherches

- ◆ **L'employeur** : une présentation brève de l'employeur est à privilégier. Il s'agit d'aller à l'essentiel pour permettre aux candidats de comprendre aisément la mission de l'employeur et de l'aider à se projeter dans la structure. Une présentation détaillée de l'organigramme d'une structure peut en revanche diminuer la lisibilité de l'offre d'emploi.
- ◆ **Les missions du poste** : les missions à présenter sont celles qui seront réellement assurées par la personne recrutée. La description doit permettre au candidat de comprendre précisément ce qui est attendu en termes de livrable, de contribution.
Exemple : Vous révisez et écrivez des scripts à portée pédagogique.
- ◆ **La fourchette de rémunération** : communiquer sur le niveau de rémunération dès l'offre d'emploi, permet d'éviter que ne postulent les candidats dont les prétentions salariales ne correspondent pas au niveau offert et fait ainsi gagner le recrutement en efficacité.

◆ **Les caractéristiques du poste :** rattachement (à quel service, quelle équipe), le statut, le lieu de travail, le temps de travail, les spécificités du poste (conditions particulières d'exercice, astreintes...), la rémunération...

◆ **Le profil recherché :**

- ✓ Il convient d'indiquer les compétences requises (savoir, savoir-faire et savoir-être) en les contextualisant.
Exemple : Vous êtes en capacité de conduire un projet informatique interministériel en mode agile.
- ✓ Préciser le cas échéant la formation, certification ou diplôme requis
- ✓ Mentionner les langues étrangères nécessaires pour accomplir les missions
- ✓ Spécifier le niveau d'expérience souhaité en nombre d'année sur des missions similaires.

Non-discrimination : le profil recherché doit faire état de critères neutres et pertinents au vu de la finalité recherchée, et ne pas comporter de considérations d'ordre personnel. Ainsi, sélectionner un candidat au regard de son origine, âge, sexe, situation familiale n'est pas autorisé par la loi.

Le recrutement est ouvert à tous les candidats, aucune notion d'emploi réservé (personnes en situation de handicap, séniors, femmes...) ne peut être mentionnée.

Aussi, si vous souhaitez recruter une personne en situation de handicap, il convient de ne pas mentionner « poste réservé aux personnes handicapées » mais d'indiquer « la politique d'embauche du ministère (de l'établissement) vise à améliorer la représentation des personnes handicapées au sein de ses effectifs ».

Pour aller plus loin : consulter le « guide pour le recrutement sans discrimination » du Défenseur des droits de la République Française

◆ **Les avantages liés à l'emploi :** les perspectives d'avenir, les offres de formation, les conditions de travail (ex. : télétravail, équipements...), les avantages sociaux... sont autant de critères qui peuvent contribuer à donner envie de candidater. Il s'agit d'aider le candidat à se projeter en lui présentant de manière honnête le contexte de l'emploi.

◆ **Les informations sur le processus de recrutement :**

- ✓ Les modalités de candidatures :
Il est nécessaire d'indiquer au candidat **comment** il peut postuler (candidature directement sur le site internet ou autre procédure), les **documents à transmettre** (CV, lettre de motivation). Sur ce point, il est préférable de **se limiter aux pièces essentielles à une analyse des candidatures basées exclusivement sur l'expérience et les compétences**, et ce à plusieurs titres : respecter le principe d'égal accès à l'emploi et ne pas décourager une candidature en demandant de nombreuses pièces non nécessaires à ce stade de la procédure (carte d'identité, copie du livret de famille, derniers bulletins de salaire...).

- ✓ Les coordonnées de la ou des personnes à contacter pour s'informer sur l'emploi.
- ✓ Les étapes de la procédure de recrutement : date limite de candidature, modalités de sélection, calendrier...

Les mentions obligatoires de l'offre d'emploi sont indiquées dans le 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 et dans le décret n° 2019-1414 du 19 décembre 2019 relatif à la procédure de recrutement pour pourvoir les emplois permanents de la fonction publique ouverts aux agents contractuels.

Doivent obligatoirement être décrites dans l'offre d'emploi :

- ➔ versant de la fonction publique dont relève l'emploi ;
- ➔ création ou vacance d'emploi ;
- ➔ la catégorie statutaire et, s'il y a lieu, le grade, de l'emploi ;
- ➔ l'organisme ou la structure dans laquelle se trouve l'emploi ;
- ➔ les références du métier auquel se rattache l'emploi ;
- ➔ les missions de l'emploi ;
- ➔ l'intitulé du poste ;
- ➔ la localisation géographique de l'emploi ;
- ➔ la date de la vacance de l'emploi ;
- ➔ l'autorité à qui adresser les candidatures et le délai de candidature.

La rédaction de l'offre d'emploi

L'offre d'emploi est d'abord **un outil de communication**. Elle doit permettre aux personnes ciblées de se projeter sur le poste et leur donner envie de candidater.

Elle doit donc mettre en valeur le poste, les missions, les projets, mais aussi le contexte de travail : l'employeur et ses valeurs, l'équipe son mode de fonctionnement...

Elle doit être **sincère, correspondre à la réalité et donner à voir un cadre commun pour le candidat et pour le recruteur**, l'objectif étant que le candidat tout comme le recruteur, partagent la même vision, les enjeux et attendus, pour éviter toute déception une fois la prise de poste effective.

Plus la rédaction sera simple et compréhensible, plus l'offre aura des chances d'être lue. Ainsi, des phrases courtes, un style direct est à privilégier. Il est préférable de limiter au maximum l'usage d'acronymes et, en tout état de cause, leur signification doit être précisée. Même si ces indications sont primordiales pour le recrutement de contractuels, elles sont valables également pour le recrutement de fonctionnaires.

Soigner son offre, c'est soigner son image employeur.

La rédaction ne doit pas marquer de préférence de genre et respecter les codes de la communication égalitaire. La circulaire du 21 novembre 2017 relative aux règles de féminisation et de rédaction des textes publiés au Journal officiel en précise les règles.

La circulaire ouvre la possibilité de doubler les mots (ex : Directeur/Directrice des ressources humaines). Il convient dans ce cas de ne pas mentionner systématiquement le masculin ou le féminin en premier mais de privilégier l'ordre alphabétique.

Le doublement des mots systématique dans le corps de l'offre d'emploi peut néanmoins alourdir la lecture. Aussi, pour éviter un recours trop important à ce procédé, plusieurs autres options sont possibles :

- ◆ utiliser des mots épicènes, dont la forme ne varie pas que l'on se réfère à un nom féminin ou masculin. Par exemple, lorsque c'est possible, préférer le terme « une personne » plutôt « qu'un agent » ;
- ◆ utiliser des verbes à l'infinitif : plutôt que de dire « le directeur aura la charge d'encadrer des agents », « il devra... », deux solutions :
 - ✓ « Principales activités : encadrer une équipe, rédiger des notes, etc. »
 - ✓ « Vous encadrerez une équipe de x agents... ».

En revanche, l'écriture dite inclusive ne doit pas être utilisée quelle que soit sa forme (avec les points médians, tirets, parenthèses : directeur.trice ou tirets : directeur (trice)).

L'ordonnement des informations a également son importance. Pour retenir l'attention du candidat, il est préférable de positionner les informations qu'il attend au début de l'annonce. Ainsi, une présentation : **missions, employeur, localisation, avantages à vous rejoindre, profil/compétences attendues, comment candidater, retiendra sans doute plus aisément l'attention du lecteur.**



Outils et illustrations

La mise en place d'un contrôle qualité sur les offres d'emploi

Le ministère de la Transition écologique, le ministère des Armées et les ministères sociaux notamment ont mis en place **un contrôle qualité** sur les offres d'emploi avant publication (ex : prohibition des sigles, absence d'élément discriminatoire).

En fonction de l'organisation du ministère, ce contrôle est assuré à des niveaux et par des acteurs différents. Par exemple :

- ◆ **Aux ministères sociaux :** le contrôle qualité des offres d'emploi pour les emplois de direction est assuré au niveau national par le département Recrutement, rémunération, mobilité, intégration de la DRH qui s'assure du respect des mentions obligatoires (fourchette de rémunération, modalités de candidatures...) et plus largement de l'attractivité de l'offre d'emploi. Au ministère de la Transition écologique : le contrôle qualité est assuré un niveau local par les gestionnaires des bureaux RH de proximité.

Point d'attention

La mise en place d'un contrôle qualité ne doit pas être en contradiction avec des approches visant à responsabiliser davantage les managers sur le recrutement et/ou à déconcentrer certaines activités dans le cadre du recrutement, auprès des opérationnels. Par ailleurs, il n'est pas toujours possible de mettre en place un contrôle qualité systématique en amont de la publication (ex : manque de ressources, important volume de fiches de postes publiées, respect du délai de publication). La logique qualité peut être recherchée cependant, en s'attachant à contrôler un petit nombre d'offres d'emploi soigneusement choisies.

Quelques pistes de solutions

- ◆ **Mettre en place un contrôle qualité ciblé** (par ex : 1 à 2 fois par an sur certains métiers ou certains postes) ;
- ◆ **Mettre en place des formations** à destination des services recruteurs pour les sensibiliser et améliorer l'analyse du besoin et la rédaction de la fiche de poste.

Illustrations d'une « mauvaise » offre d'emploi

Education • Animation • Jeunesse

/N-Formateur en langue*C-N/EXPL/INST

Réf. 2020-471575

Essonne (91), France

Postuler

Informations générales
 Domaine fonctionnel et emploi : Education • Animation • Jeunesse • Formatrice Formateur ((FFF – FP2EDU07)
 Date de publication : 28/09/2020

Description du poste
 Descriptif du poste
 Définition
 Sous l'autorité du chef de la subdivision instruction, il participe aux travaux de la subdivision dans les domaines suivants :

Tâches :

▶ **Activités pédagogiques :**

- Mettre en œuvre l'apprentissage de l'anglais professionnel des agents assurés des fonctions de contrôle dans le cadre des programmes de formation tels qu'ils sont définis au niveau national, en choisissant le dispositif pédagogique le mieux adapté ;
- Élaborer les supports pédagogiques adéquats ;
- Conseiller l'agent assurant des fonctions de contrôle, l'orienter, arrêter avec lui son PIFA dans le cadre des programmes mentionnés ci-dessus ;
- Assurer l'évaluation formative des apprenants dont il a la charge ;
- Assurer l'évaluation sommative d'autres apprenants, à condition d'être « évaluateur agréé » ;
- S'adapter à toutes les évolutions du métier de contrôle aérien susceptibles d'avoir des répercussions sur l'utilisation de la langue anglaise.

▶ **Activités administratives :**

- Assurer le suivi pédagogique de chaque apprenant ;
- Relever et enregistrer les informations (radio, télévision) ayant trait à l'aérien ;
- Rédiger régulièrement des rapports de stages et des comptes rendus d'activités à l'intention de la hiérarchie et du coordonnateur linguistique ;
- Gérer le matériel de la formation (prêt de documents audio ou vidéo) ;
- Effectuer des traductions dans le cadre de l'enseignement.

Répartition du temps de travail :
 Le formateur d'anglais est affecté pour 50 % de son temps de travail à des tâches d'enseignement les autres 50 % étant affectés à l'ensemble des autres activités, notamment la préparation des cours.
 Conditions particulières d'exercice
 Il s'agit d'un emploi à plein temps, basé à Athis-Mons. Le formateur aura une partie de la formation en unité et la formation continue des agents assurant des fonctions de contrôle
 Le titulaire peut être amené à se déplacer à Orly.
 Sa mission sera à la fois pédagogique et administrative. Il est placé sous l'autorité hiérarchique du chef de subdivision
 Instruction du service

Formation d'intégration :

- Évaluateur en anglais agréé
- Initiation à l'environnement aéronautique (stage ENAC ANGOV)
- Harmonisation des connaissances aéronautiques (stage ENAC ANGAV)

Description du profil recherché :

- Anglophone (de préférence de langue maternelle anglaise) avec une bonne maîtrise du français
- Connaître l'environnement professionnel des services de la navigation aérienne et l'anglais aéronautique

Intitulé du poste :

- Nombreux acronymes
- Un astérisque sans renvoi

Quid de la compréhension par le candidat ?

Si pour certaines offres le descriptif de l'employeur est trop dense ; pour cette offre il est totalement absent.

Est-ce la première information que l'on souhaite faire passer ?

Il faut lire le contenu de l'offre pour connaître la langue à enseigner. Ne s'agit-il pas d'une information essentielle pour ce type de poste ? Ne gagnerait-elle pas à être plus clairement identifiée ?

Articulation du descriptif des missions

Illustration d'une offre d'emploi efficace et attractive



Une entreprise à l'écoute – Un accompagnement personnalisé – Des valeurs



recherche...

Intégrer une entreprise innovante, où l'humain est le sens même de la mission et la transformation digitale son outil, cela vous tente ?

Filiale d'un groupe immobilier national, La Ruche Habitat est une coopérative attachée aux valeurs de solidarité et d'accompagnement social et conduit des projets d'innovation sociale (habitat participatif, habitat adapté...). Avant un objectif de construction de 300 logements, elle répond aux attentes d'offres locatives et d'accessions sociales de ses territoires.

Rattaché(e) au Directeur du développement du Cher et basé(e) à Bourges, vous avez en charge le montage et le suivi d'opération de construction neuve de logements sociaux en locatif et/ou en accession, d'aménagement et de lotissement. Pour cela, vous assurerez les missions suivantes :

- Étudier la faisabilité économique, technique et financière des opérations.
- Consultation des prestataires selon les procédures internes.
- Élaboration des projets sur l'ensemble des volets (administratifs, juridique, financier et technique).
- Assurer la gestion financière et administrative des opérations en collaboration avec l'équipe technique.
- Gestion des opérations dès la phase promesse de vente terrain jusqu'à la livraison.

Vous contribuez également à diversifier la production de logements sur les territoires d'implantation grâce à votre maîtrise de projets complexes et innovants.



Vous êtes...

Titulaire d'une formation technique de niveau Bac + 4/5 (universitaire ou ingénieur), vous justifiez d'une première expérience significative dans la filière maîtrise d'ouvrage (bailleur social ou promoteur).

Votre sens du service client, votre organisation, votre autonomie, vos qualités relationnelles ainsi que votre rigueur dans les engagements sont indispensables à l'exercice de ces missions.

Nombreux avantages : véhicule de service, 13^e mois, prime de vacances, intéressement, tickets restaurant, mutuelle, RTT...

Vous vous reconnaissez dans ce profil ? Alors n'hésitez plus et rejoignez nos équipes.

En résumé...

Poste :
Conseiller en Transaction Immobilières Profil Junior H/F

Secteur de l'entreprise :
Service public autres

Localité :
Orléans – 45

Type de contrat :
CDI

Niveau d'études :
Bac + 2



Publiée le 11/08/2021. Réf : 71bb432c-2d80-40fa-c602-08d91aa7b2a7

La publication des offres d’emploi

Les offres d’emploi sont obligatoirement publiées sur la PEP pendant 1 mois.

Dans un souci de diversité, il est envisageable d’élargir le **sourcing** et d’adapter les modes de publicité au profil recherché : recours aux services de Pôle emploi ou de l’Association Pour l’Emploi des Cadres (APEC), mise en ligne sur des sites spécialisés, annonce dans les réseaux sociaux (LinkedIn...), ou bien contact direct avec des établissements d’enseignement ou des associations d’anciens élèves.

Site fonction publique	PEP
Sites nationaux	www.pole-emploi.fr www.APEC.fr www.Indeed.com
Réseaux sociaux	www.linkedin.com www.viadeo.journaldunet.com
Sites spécialisés • domaine de l’informatique • domaine des bibliothèques et des archives	www.Lesjeudis.com www.biblioemplois.wordpress.com
Sites à destination des personnes en situation de handicap	Cap emploi et notamment www.capemploi75.org www.Handicap.fr https://hello-handicap.fr/ www.hanploi.com



Action clé

Publier des offres d’emploi attractives, lisibles et réalistes et assurer leur visibilité.

Critère 1 Mise en place d’un contrôle qualité des offres d’emploi, le cas échéant sur un panel circonscrit et sélectionné des offres d’emploi.

Critère 2 Publication systématique de l’ensemble des offres d’emploi sur la PEP et autant que possible sur d’autres canaux de diffusion (intranet, réseaux sociaux...).

Critère 3 Valorisation dans l’offre d’emploi des dispositifs d’action sociale (crèche, restaurant administratifs, parking) et des modalités d’organisation du travail (télétravail, nouvelles organisations du travail...).

Fiche technique Conduire un entretien de recrutement



Cadre théorique

L'entretien de recrutement constitue une rencontre importante pour le candidat ou la candidate comme pour le manager qui recrute.

Il s'agit de permettre aux personnes reçues de valoriser leurs compétences, tout en étant suffisamment sélectif pour départager les candidatures entre elles.

Adopter une attitude bienveillante envers le candidat afin de créer les conditions d'un échange constructif et de proximité, basé sur la transparence et l'honnêteté qui permettra non seulement de mieux cerner les qualités et les capacités des candidats, mais aussi, de diffuser une image valorisante de l'entreprise.

Plusieurs niveaux d'entretien peuvent être organisés.



Orientations pour la mise en pratique

Organiser et préparer les entretiens

Définir le format de l'entretien (téléphonique, en visioconférence, en présentiel...)

Prévoir un lieu ou une modalité d'échange à distance, préparer tout document utile (organigramme...), plage horaire suffisante, demander au candidat de venir avec ses prétentions salariales (fiche financière par exemple)

Préparer une grille d'entretien comportant des questions communes à l'ensemble des candidats et des questions particulières à chaque profil. Veiller à ce que les questions soient claires, bienveillantes et non-discriminatoires. L'entretien peut également intégrer des mises en situation et des études de cas.

Conduire l'entretien

Les entretiens sont réalisés par le ou les supérieurs hiérarchiques, le cas échéant accompagnés d'un cadre RH. La collégialité permet de croiser les regards et de limiter l'influence des biais cognitifs.

Au cours des entretiens, respecter la règle des « 80/20 » : 80 % du temps de parole est accordé au candidat ou à la candidate, et 20 % au manager.

L'entretien permet notamment de s'enquérir des prétentions salariales du candidat et de sa disponibilité.

Mener des entretiens non discriminatoires⁵

Au cours des entretiens d'embauche, les questions sans rapport avec l'emploi ou avec les conditions à remplir pour le poste sont interdites. Chaque information sollicitée ou chaque question posée doit avoir pour finalité de vérifier la compatibilité du profil et des compétences de la personne reçue avec le poste proposé et les conditions de travail. Vous devez éviter toutes les remarques ou questions qui peuvent avoir un lien avec des critères de **discrimination** et contraindraient les candidats à donner des informations personnelles, par exemple : Vivez-vous en couple ? Que fait votre conjoint ? Avez-vous des enfants ? Souhaitez-vous en avoir ? Êtes-vous en bonne santé ? Quel est votre lieu de naissance ? Quelle est l'origine de votre prénom ? Quel est le métier de vos parents ? Où habitez-vous ? Pour qui avez-vous voté aux dernières élections ? Quel journal lisez-vous ? Quel est votre poids ? Quelle est votre taille ? Quel âge avez-vous ? Ainsi, personne n'est tenu de révéler une grossesse, un handicap, son orientation sexuelle... La candidate ou le candidat serait légitime à refuser de répondre à de telles questions, voire à mentir pour se protéger. Et même si elle ou il en fait spontanément état, ou si ces informations sont connues (via le CV ou un profil sur les réseaux sociaux), cela ne doit pas être pris en compte dans l'évaluation de sa candidature.

Les sujets concernant l'organisation du travail (horaires, rythme – temps complet/temps partiel, travail le week-end, déplacements fréquents, etc.), les éléments de rémunération, les évolutions professionnelles possibles ainsi que les types ou durées de contrat peuvent être abordés en toute légitimité lors de l'entretien.

Au stade de l'embauche définitive, certaines informations personnelles pourront être demandées (situation de famille, âge...) pour l'octroi de droits sociaux.

Évaluer les candidats

Questions à se poser :

- ◆ Quel(s) est/sont les candidats possédant les compétences recherchées pour le poste ou le potentiel pour les acquérir rapidement ?
- ◆ Quelle est sa motivation et son intérêt pour le poste ?
- ◆ Quel pourra être son parcours au sein de la structure ?
- ◆ Quelle est son acceptation des conditions particulières d'exercice du poste (énoncées le cas échéant dans l'offre d'emploi) ?
- ◆ Ses prétentions salariales sont-elles acceptables ?

L'évaluation doit être fondée sur des critères objectifs et non pas sur des impressions/stéréotypes/préjugés.

⁵ Source : défenseur des droits « Guide Pour un recrutement sans discrimination », ed. 2020.

Refuser d'embaucher une personne en raison d'un motif de **discrimination** est interdit (article 6 et 6 bis de la loi du 13 juillet 1983 et article 225-1 du Code pénal) et peut donner lieu à des sanctions (article 225-2 du Code pénal, en vertu duquel la **discrimination** à l'embauche constitue un délit puni de 3 ans d'emprisonnement et de 45 000 euros d'amende).

L'évaluation des candidats doit être formalisée au sein d'un ou plusieurs documents⁶ précisant les appréciations portées sur chaque candidat présélectionné au regard de ses compétences, aptitudes, qualifications et expériences professionnelles, potentiel et capacité à exercer les missions dévolues à l'emploi permanent à pourvoir. Il s'agit de tracer, de façon claire, les fondements de la décision de recrutement.

Ces documents peuvent également identifier les candidatures qui, bien que non retenues, s'avèrent intéressantes pour la structure et peuvent être conservées dans une **CV-thèque** ou un **vivier** en vue de futurs recrutements. Pour ces candidats, il peut aussi être intéressant de leur proposer un retour sur les raisons pour lesquelles leur candidature n'a pas été retenue.

Ainsi, peuvent être prévues des **grilles de restitution d'entretien** (ministère de la Transition écologique), des grilles d'évaluation individuelle (Ministère de l'Agriculture) ou des grilles de formalisation du choix (guide du recrutement des Services du Premier ministre).

Le module de gestion des candidatures de la PEP permet également de conserver les coordonnées des candidats non retenus.

Informer les candidats de la décision finale

Les candidats non retenus⁷ doivent être informés de la décision de rejet de leur candidature et le cas échéant, que leur CV pourra être conservé.

Archiver le dossier

Conservation à compter de la fin de procédure de recrutement et pendant 6 ans (délai de recours devant les juridictions pénales pour **discrimination**).

⁶ Conformément au décret 2019-1414 du 19 décembre 2019 relatif à la procédure de recrutement pour pourvoir les emplois permanents de la fonction publique ouverts aux agents contractuels.

⁷ Décret 2019-1414 du 19 décembre 2019 relatif à la procédure de recrutement pour pourvoir les emplois permanents de la fonction publique ouverts aux agents contractuels.

Les campagnes de testing du Professeur LHORTY

Professeur d'économie, Directeur de TEPP-CNRS – Université Gustave Eiffel, Paris-Est Marne-La-Vallée

Afin d'évaluer les risques de **discrimination** dans les recrutements au sein des trois fonctions publiques, le ministère en charge de la Transformation et de la Fonction publiques a confié au Professeur L'HORTY et à son équipe la mission de conduire des opérations de **testing** sur cinq critères (le sexe, l'origine⁸ signalée par le patronyme, le lieu de résidence et le handicap).

Ces opérations consistent à adresser, en réponse à des offres d'emploi, des CV « neutres » et des CV caractérisés par les critères de **discrimination** précités puis de comparer les taux de réponse au regard de ces caractéristiques.

- ➔ 2015-2016 : **Testing** sur l'origine + l'adresse ;
- ➔ 2017-2018 : **Testing** sur l'origine + l'adresse + l'orientation sexuelle + le sexe ;
- ➔ 2019-2020 : **Testing** sur l'origine + l'adresse + le sexe et le handicap.

Deux univers professionnels ont été testés :

- ➔ les responsables administratifs : agents de catégorie A de la fonction publique ;
- ➔ les aides-soignants : agents de catégorie C de la fonction publique.

Les grandes tendances du dernier **testing** 2019-2020

Les différences dans l'accès à l'emploi selon l'origine et le handicap sont fortes et généralisées, dans un même ordre de grandeur.

Les travailleurs en situation reconnue de handicap ont des taux de succès différents de ceux qui ne bénéficient pas de la reconnaissance administrative. La reconnaissance du handicap, qui ouvre l'accès à des aides pour l'entreprise, n'annule pas les **discriminations**. Au contraire, elle les amplifie.

Les différences dans l'accès à l'emploi ont quasiment disparu sur le critère de l'adresse et n'existent pas sur le critère du sexe.

[Pour aller plus loin : Consulter « Les discriminations dans l'accès à l'emploi public », rapport au Premier ministre, 2016.](#)



Outils et illustrations

Le simulateur d'entretien de la DGAFP

La DGAFP propose un **simulateur d'entretien**, sous forme de jeu sérieux, pour faciliter la préparation des entretiens de recrutement qui s'adresse à tous ceux qui sont engagés dans une démarche de mobilité ou qui envisagent de rejoindre la fonction publique.

Il permet de jouer dans un univers immersif qui recrée les conditions d'un entretien de recrutement. Un coach virtuel accompagne la démarche et assiste le joueur dans sa

8 Origine réelle ou supposée sur le fondement du patronyme.

préparation de l'entretien. Il établit également le bilan de la session. Toutes les phases d'un véritable entretien sont traitées : la consultation de l'offre d'emploi, la sélection des éléments essentiels de son CV et de sa lettre de motivation, ainsi que le plan de la présentation de son parcours.

4 scénarios sont proposés : 2 proposant un poste de collaborateur et 2 autres proposant un poste d'encadrant.

Le bilan final est personnalisé en fonction des choix faits durant la simulation et peut être sauvegardé afin de conserver les résultats.

Aucune donnée individuelle n'est collectée et les 4 scénarios peuvent être rejoués sans limite. La simulation dure approximativement 45 minutes.

Exemple de la Cellule *sourcing* du ministère des Armées

À l'issue du tri des candidatures, la cellule *sourcing* conduit des entretiens de préqualification téléphonique d'une durée de 15 min environ afin de déterminer quelles seront les personnes reçues en entretien physique.

Exemple de guide d'entretien du ministère de la Transition écologique

GUIDE D'ENTRETIEN

EXEMPLES DE QUESTIONS ET DE MISES EN SITUATION POUR MENER UN ENTRETIEN

Exemples de questions

A. Présentation du candidat

1. Pouvez-vous vous présenter en 3 minutes ?

B. Expériences professionnelles

1. Quels postes avez-vous occupés jusqu'à présent ?
2. Quelles étaient vos missions dans votre ancien poste ?
3. Quelles étaient vos relations avec votre responsable ? Que vous a-t-il apporté ?
4. Quels résultats avez-vous obtenus à titre d'exemple ?
5. Exposez-moi quelques-unes de vos réalisations concrètes
6. Quels ont été les postes les plus satisfaisants pour vous ? Pourquoi ?
7. Quelles sont parmi vos aptitudes et expériences celles qui vous permettent de penser que vous réussirez dans ce nouvel emploi ?
8. Quelle expérience avez-vous dans ce domaine ?

C. Motivation sur le poste

1. Qu'est-ce qui vous a motivé à choisir ce poste, qu'est-ce qui vous intéresse dans le poste ?
2. Pourquoi êtes-vous attiré par notre structure ?
3. Pourquoi avoir choisi la fonction publique ?
4. Quelles sont les principales missions de notre structure ?
5. Pourquoi avoir quitté le dernier emploi ? Pourquoi vouloir effectuer une mobilité ?
6. Quelles difficultés avez-vous rencontrées dans votre précédent poste ? Comment avez-vous géré ces difficultés ?
7. Que pensez-vous de ce poste ? Quelle perception en avez-vous ?
8. Quelles sont, selon vous, les difficultés que vous allez devoir gérer sur ce nouveau poste ?
9. Qu'est-ce qui vous fait penser que vous êtes fait pour ce poste ?
10. Que pensez-vous pouvoir nous apporter ?
11. De quoi avez-vous besoin pour réussir dans ce poste ?
12. Comment envisagez-vous votre prise de poste, vos premières semaines ?



D. Parcours professionnel

1. Parmi tout ce que vous avez fait, où avez-vous le mieux réussi ? qu'avez-vous aimé et pourquoi ?
2. Quels sont les échecs que vous avez pu rencontrer dans la vie professionnelle ?
3. Comment les avez-vous surmontés ?
4. Où vous voyez-vous dans 3 ans/dans 10 ans (votre évolution de carrière) ?
5. Quels objectifs aviez-vous à réaliser dans votre poste précédent ?
6. Quels sont vos principaux atouts pour réussir sur ce poste ?

E. Savoir-être/Personnalité

1. Comment vous décrivez-vous dans le travail ?
2. Que disent vos collègues de vous ?
3. Avec quel genre de personnes aimez-vous travailler ?
4. Qu'est ce qui est essentiel pour vous au niveau de l'environnement de travail ?
5. Quelles sont vos principales qualités/vos principaux défauts ?
6. Quels sont les domaines dans lesquels vous souhaitez progresser ?

F. Résistance au stress – Prise de décision

1. Comment prenez-vous des décisions ? Quelle a été la dernière décision professionnelle difficile que vous avez prise ?
2. Racontez-moi une expérience professionnelle où votre intervention a été décisive pour faire bouger la situation.
3. Décrivez-moi une situation de crise à laquelle vous avez dû faire face au travail ? Quel a été votre rôle ? Comment l'avez-vous résolue ? Quels ont été les résultats ?
4. Comment gérez-vous l'incertitude ?
5. Dans quelles conditions travaillez-vous avec le plus d'efficacité ? Avez-vous rencontré des situations stressantes sur les douze derniers mois ? Comment vous en êtes-vous sorti ?
6. Quelles sont les trois choses que vous faites pour tenir le choc quand vous êtes sous pression ?
7. Quels sont les changements que vous avez constatés dans votre milieu de travail ? Comment les avez-vous vécus ?

G. Écoute, négociation ou prise d'initiative

1. Quel est le problème professionnel le plus important que vous avez eu à résoudre ? Comment l'avez-vous résolu ?
2. Que faites-vous lorsque l'on vous dit non ?
3. Qu'est-ce que pour vous une bonne écoute ?
4. Racontez-moi votre dernière négociation. Comment vous y êtes-vous pris ?
5. Quelles nouvelles idées venant de vous ont été adoptées par votre service dans les 6 derniers mois ? Comment ont-elles été accueillies ?
6. Avez-vous la possibilité d'initier vous-même certains projets ?
7. Racontez-moi une expérience où vous avez dû prendre la parole en public et convaincre votre auditoire ?

H. Travail en équipe, ouverture d'esprit

1. Travaillez-vous en équipe ? Dans quelle mesure ?
2. Quel est votre dernier projet auquel vous avez participé sans être le responsable ?
3. Au vu de votre expérience, qu'est-ce qui vous paraît important dans la posture de... ?
4. Vous avez été chef de projet « ... » Comment vous y êtes-vous pris ?
5. Quelles sont vos attentes vis-à-vis d'un supérieur hiérarchique ?
6. D'après vous quelles sont les recettes d'une équipe qui marche ?

I. Management

1. Décrivez-moi le responsable d'équipe/directeur qui tirerait le meilleur de vous ?
2. Qu'attendez-vous d'un manager ?
3. Comment concevez-vous le rôle de manager ?

J. En situation de management

1. Quels sont les trois objectifs que vous avez fixés à votre équipe cette année ? Comment les avez-vous définis ?
2. Face à des agents démobilisés, que faites-vous ?
3. Comment organisez-vous le travail de votre équipe ?
4. Sur quels critères choisissez-vous vos collaborateurs ?
5. Quels leviers avez-vous utilisé pour accompagner le changement et faire évoluer les équipes ?

Exemples de mise en situation : management/encadrement

1. Votre supérieur hiérarchique vous demande de procéder à une importante restructuration de services. Comment réagissez-vous ?
2. Votre service déménage dans des bureaux plus restreints. Une partie de votre équipe, qui auparavant était dans des bureaux individuels, va devoir partager son bureau à deux ou à trois. Comment vous y prenez-vous pour organiser le déménagement ?
3. Votre service est réorganisé suite à une décision du directeur. Vos collaborateurs viennent se plaindre dans votre bureau. Que faites-vous ?
4. Vous êtes affecté dans un service comprenant une quinzaine d'agents. Votre adjoint est expérimenté et a assuré l'intérim de votre poste pendant 6 mois. Comment gérez-vous votre prise de fonction ?
5. Un agent de votre service arrive systématiquement en retard le matin et persévère malgré vos remarques. Votre équipe manifeste son mécontentement mais cet agent réalise un travail de qualité. Que faites-vous ?
6. Vous donnez un dossier à traiter à un collaborateur avec des instructions précises. Il refuse de les mettre en œuvre. Que faites-vous ?
7. L'un de vos collaborateurs a un comportement inapproprié. La personne qui partage son bureau, notamment, s'en plaint. Que faites-vous ?
8. Vous êtes chef de service. Un de vos collaborateurs présente de faux frais de missions. Que faites-vous ?
9. Un de vos collaborateurs revient fréquemment légèrement ivre de ses pauses « déjeuner ». Comment réagissez-vous ?
10. Vous êtes nommé adjoint au chef de bureau. C'est votre 1^{er} jour dans cette fonction et votre chef de bureau est absent (ce n'était pas prévu). Le bureau comprend 5 agents. Comment faites-vous leur connaissance ? Que faites-vous après avoir pris possession de votre bureau ?
11. Vous devez présenter un avis priorisé sur l'avancement au choix d'un membre de votre équipe. Comment gérez-vous cette situation sans altérer les relations au sein du service ?
12. Un de vos agents prend des pauses-café d'une durée que vous jugez excessive. Malgré plusieurs rappels à l'ordre, vous n'observez pas de changement de son comportement. Que faites-vous ?
13. Affecté comme chef de bureau dont l'équipe se compose de 4 agents ayant une longue ancienneté chacun, comment envisagez-vous l'adaptation à votre poste ?
14. Votre supérieur hiérarchique ne valorise pas votre travail ni celui de vos collaborateurs. Comment motivez-vous votre équipe malgré tout ?
15. Vous êtes nommé chef de bureau sur un domaine très technique sur lequel vos connaissances sont minimales. Comment réalisez-vous votre prise de poste ?
16. Vous encadrez une petite équipe. Un de vos collaborateurs se plaint du peu de travail fourni par les autres. Que faites-vous ?
17. Deux personnes de votre équipe effectuant le même travail souhaitent partir en congés pendant 3 semaines dans la même période. Comment gérez-vous la situation ?
18. On vous demande de désigner votre adjoint parmi vos collaborateurs. Comment faites-vous votre choix ?
19. Un collaborateur vous fait part de son mécontentement quant au niveau de prime que vous lui avez attribué. Que faites-vous ?
20. Un de vos agents vient de rentrer d'un congé de longue maladie. Il vous interpelle dans le couloir et vous savez qu'il souhaite vous faire part de ses difficultés. Vous avez une réunion importante dans 10 minutes. Quelle est votre réaction ?
21. Vous décidez de confier un dossier à fort enjeu à un collaborateur de confiance. Comment faites-vous ?
22. Vous êtes affecté à un service en charge des marchés publics. À l'approche de Noël, vous recevez une caisse de champagne d'un fournisseur habituel. Que faites-vous ?
23. Votre chef de bureau vous confie la préparation d'une importante réunion. Vous avez pris beaucoup de retard et vous craignez de ne pas respecter les délais. Que faites-vous ?
24. Vous travaillez avec une équipe de 4 collaborateurs dont deux très perturbateurs, indisciplinés qui ont tendance à entraîner les autres. Que faites-vous ?
25. Vous venez de prendre votre poste. Votre supérieur vous demande de faire, dans un délai très court, un rapport sur un sujet qui ne ressort pas de votre domaine de compétences. Que faites-vous ?
26. Un de vos collaborateurs à qui vous avez fait des reproches se plaint à votre supérieur hiérarchique direct de votre attitude. Que faites-vous ?
27. Votre chef de service a un projet de réorganisation très ambitieux qui vous paraît difficile à conduire. Il vous pressent pour être chef de projet. Que faites-vous ?
28. Vous suspectez un de vos collaborateurs en charge d'attribution de subventions de détournement. Que faites-vous ?
29. Vous recueillez plusieurs témoignages de harcèlement moral mettant en cause un de vos collaborateurs. Que faites-vous ?
30. Lors d'une réunion, un de vos collaborateurs mobilise la parole. Que faites-vous ?

Exemples de bonnes et de mauvaises pratiques
issues du guide du recrutement du ministère de l’Agriculture

Critères de discrimination	Questions interdites	Questions autorisées
Situation familiale	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Avez-vous des enfants ? ▶ Souhaitez-vous en avoir ? ▶ Combien avez-vous d’enfants ? ▶ Vivez-vous en couple ? ▶ Que fait votre conjoint ou votre conjointe ? ▶ Comment faites-vous pour garder vos enfants ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Êtes-vous disponible aux horaires indiqués dans l’offre d’emploi ?
Âge	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Quel âge avez-vous ? ▶ Que pensez-vous du fait de travailler avec des personnes plus jeunes et plus âgées ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pouvez-vous nous indiquer quelles sont vos expériences professionnelles ? ▶ Comment concevez-vous les relations intergénérationnelles ?
Apparence physique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Quel est votre poids ? ▶ Quelle est votre taille ? 	
Handicap	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Êtes-vous physiquement apte à occuper le poste ? ▶ Quel est votre handicap ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Avez-vous des besoins d’aménagement particuliers ? ▶ Avez-vous pris connaissance des activités prévues dans l’offre d’emploi (port de charge, déplacement fréquent...)
Opinions Politiques	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Que pensez-vous de notre politique actuelle ? ▶ Pour qui avez-vous voté aux dernières élections ? ▶ Quel journal lisez-vous ? ▶ Êtes-vous syndiqué ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pouvez-vous nous indiquer quelles sont vos expériences professionnelles ?
Activités syndicales	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Avez-vous déjà occupé des mandats syndicaux ? 	
État de santé	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Êtes-vous souvent malade ? ▶ Êtes-vous en bonne santé ? 	
Origine	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Où êtes-vous né ? ▶ De quelle origine êtes-vous ? ▶ Quelle est l’origine de votre prénom ? ▶ Quelle est votre langue maternelle ? 	
Lieu de résidence	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Où habitez-vous ? ▶ Quel est votre temps de trajet ? 	
Conviction religieuse	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Quelle est votre religion ? 	
Mœurs	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Êtes-vous fumeur ? ▶ Buvez-vous régulièrement de l’alcool ? 	



Pour aller plus loin :

- ◆ Guide du recrutement des agents contractuels du ministère des Armées
- ◆ Guide et outils d'aide au recrutement permettant de garantir l'égalité de traitement et l'absence de **discrimination** entre les candidats aux emplois du ministère de l'Agriculture et de l'alimentation (MAA)
- ◆ Guide du recrutement des Services du Premier ministre (SPM)
- ◆ Guide pédagogique : le recrutement des agents contractuels du ministère de la Transition écologique (MTE)

Fiche technique

Traiter la question de la rémunération

8



Cadre théorique

Transparence sur les éléments de rémunération

La rémunération, en ce qu’elle constitue un facteur d’attractivité et de motivation pour les agents publics, doit être fixée au bon niveau, équitable et très lisible.

La fonction publique, dans ses trois versants, se doit d’être exemplaire en matière de transparence des rémunérations, facteur de choix dans les mobilités des agents. L’insuffisante information sur les éléments de la rémunération lors de recrutements ne permet en outre pas une comparaison optimale des postes et l’identification d’éventuels biais discriminatoires, notamment en matière d’égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. La transparence sur les rémunérations est un vecteur de confiance qui doit accompagner les processus de recrutement, mobilité ou évolution professionnelle.

Nature des informations à communiquer

- ◆ Pour les fonctionnaires :
 - ✓ l’accès aux grilles indiciaires avec la correspondance indice brut/indice majoré et le traitement exprimé en euros bruts, les règles de reclassement dans un grade ou un corps dans le cadre d’un avancement ou d’une promotion, les accessoires de traitement (indemnité de résidence, supplément familial de traitement) ;
 - ✓ les bonifications indiciaires et les primes statutaires et fonctionnelles (y compris celles liées à la situation/la mobilité géographique) ainsi que les barèmes les régissant.
- ◆ Pour les agents contractuels :
 - ✓ les cadres de gestion ou référentiels de rémunération ainsi que les éventuels compléments de rémunération propre à l’emploi ou au régime de rémunération des contractuels (primes fonctionnelles) ;
 - ✓ les taux de cotisations et de contributions sociales.

Ces éléments peuvent utilement être complétés des règles d’évolution de la rémunération pratiquées par l’employeur (lignes directrices de gestion pour les avancements, règles de modulation des régimes indemnitaires et d’attribution des éventuels compléments indemnitaires liés au mérite et à la manière de servir).

Clarté des informations

Les informations fournies doivent être suffisamment claires pour pouvoir être effectivement utiles, et accessibles à des candidats ne maîtrisant pas nécessairement les terminologies RH, contractuels ou fonctionnaires – ainsi les dénominations administratives doivent être explicitées (par des définitions et exemples, ou un bref glossaire). La compréhension partagée permettra d'éviter l'ambiguïté, qui peut générer des renoncements au recrutement.

Les fourchettes de rémunération doivent pouvoir être suffisamment précises et cohérentes avec l'expérience souhaitée pour permettre l'information et le positionnement des candidats.

Lorsque le poste est ouvert aux agents contractuels, il convient d'indiquer les modalités de fixation de la rémunération (en distinguant la part fixe de la part variable éventuelle) à laquelle ils peuvent prétendre, ainsi que, le cas échéant, les modalités de prise en compte de l'expérience professionnelle ou le niveau de diplôme.

Pour mémoire : pour le recrutement dans les emplois de direction de l'État, depuis l'entrée en vigueur du décret du 31 décembre 2019, l'offre d'emploi accompagnant l'avis de vacance d'un de ces emplois doit en mentionner les éléments de rémunération en précisant a minima, d'une part, les montants planchers et plafonds de la part fixe (montants bruts annuels), qui tient compte à la fois de l'expérience du titulaire de l'emploi et des fonctions, des sujétions et de l'expertise de l'emploi et, d'autre part, le montant maximum de la part variable.

Perspectives d'évolution de la rémunération

Une visibilité peut être offerte sur les parcours professionnels possibles.

Les perspectives d'évolution de la rémunération pourront être précisées, à titre indicatif, en fonction des possibilités professionnelles offertes, de même que les lignes directrices de gestion présentant les critères et procédures de promotion.

Pour les corps ayant adhéré au RIFSEEP (régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel), les perspectives proposées pourront préciser notamment les possibilités de changement de groupe de fonctions, ou les « tickets mobilité » (rémunération forfaitaire annuelle supplémentaire octroyée aux agents ayant effectué une mobilité, sous certaines conditions, et dans certains ministères).

Les orientations relatives à l'attribution des éventuels compléments indemnitaires liés au mérite et à la manière de servir seront également précisées.

Pour les contractuels, des précisions peuvent être apportées sur les perspectives de revalorisation (exemple : la revalorisation de la rémunération est examinée au moins une fois tous les 3 ans sur un même poste mais peut être examinée à une échéance plus courte en cas d'évolution des missions ou de changement de poste).



Orientations pour la mise en pratique

Afin de faciliter la compréhension des modalités d’attribution et d’évolution des éléments de rémunération, des fiches pédagogiques pourront accompagner chacun d’entre eux.

Lorsque cela est possible, la mise à disposition d’outils permettant de simuler les montants individualisés devra être envisagée.

La fiche financière

Pour chaque candidat sélectionné dans la perspective d’un recrutement, et quel que soit son statut, il est préconisé d’établir une simulation financière de la rémunération pour le poste envisagé avant tout recrutement définitif.

Les référentiels de rémunération

Pour les contractuels, la construction de référentiels métiers est recommandée afin de clarifier, fiabiliser et fluidifier les recrutements car ils participent à l’allègement des validations préalables du contrôle budgétaire et comptable ministériel (CBCM). Exemple : le **référentiel de rémunération** de la filière numérique expérimenté sur 15 métiers en tension en 2020 va être généralisé et s’ouvrir à 56 métiers.

Pour les fonctionnaires, pour les corps ayant adhéré au RIFSEEP, l’information devra porter sur la cotation du poste – groupe de fonctions – et le montant indemnitaire servi correspondant, ainsi que sur les modalités d’attribution du CIA (complément indemnitaire annuel).

Les vecteurs de communication

Au niveau de chaque département ministériel, pour les corps propres, les fiches concours ou leur équivalent pour les recrutements sans concours peuvent être complétées d’une rubrique « rémunération » précisant la rémunération indiciaire et indemnitaire à l’issue de la formation initiale ou de la période de stage, selon le cas, qui pourra être déroulée sur l’ensemble des grades et échelons du corps au titre duquel le concours est ouvert ou au recrutement sans concours (montants exprimés en euros nets mensuels pour satisfaire l’objectif de transparence).

Les fiches de poste publiées sur la plateforme « Place de l’emploi public » (postes vacants) peuvent également contenir des précisions sur la rémunération ou indiquer comment les informations peuvent être recueillies (site internet/intranet, simulateur, service dédié).



Outils et illustrations

Le référentiel de rémunération des ministères sociaux

Le **référentiel de rémunération** est un outil destiné à encadrer les rémunérations proposées aux agents contractuels recrutés sur des emplois permanents ou temporaires, à l’exception des emplois fonctionnels régis par le décret du 31 décembre 2019, et à faire correspondre au mieux un emploi et une rémunération selon le profil du candidat (expériences professionnelles, compétences...).

Cet outil s’inscrit dans la démarche de la DRH visant à fournir un processus de recrutement et d’intégration professionnalisé unique afin de pouvoir répondre le mieux possible aux besoins de vos services en termes de compétences et notamment pouvoir détenir « *la bonne personne au bon poste, au bon moment et à la bonne rémunération* ».

En outre, ce dispositif vise quatre objectifs :

- ➔ optimiser la compétitivité externe et proposer des rémunérations attractives, concurrentielles et équivalentes à celles des administrations concurrentes à un même niveau de fonction ;
- ➔ disposer d’un système de rémunération équilibré en interne : la rémunération doit être juste (à emploi et responsabilités similaires), évolutive (revalorisation) motivante (rémunération de la performance) et s’inscrire dans un parcours professionnel (mobilité-évolution).
- ➔ garantir la compatibilité des rémunérations proposées avec les évolutions de la masse salariale (équilibre budgétaire) ;
- ➔ réduire les délais de recrutement par l’allègement des contrôles au cas par cas du CBCM.

Ce référentiel fixe des fourchettes de rémunération pour les différents types de postes répartis en familles professionnelles (selon le niveau d’ancienneté et d’expertise détenu par l’agent) susceptibles de les accueillir. Il vient remplacer le cadre de gestion des agents contractuels.

Il vise ainsi à renforcer l’efficacité du recrutement en améliorant la latitude des services et en positionnant la DRH en soutien pour aider à définir au mieux les besoins des directions d’administration centrale et faciliter la prise en charge des candidats retenus.

Communiquer sur le niveau de rémunération dès l’offre d’emploi, permet d’éviter que postulent les candidats dont les prétentions salariales ne correspondent pas au niveau offert.

Ce référentiel s’inscrit pleinement dans la politique d’équité et d’égalité professionnelle femmes-hommes.



Action clé

Offrir des rémunérations transparentes, attractives, et équitables dans le cadre d'une véritable politique de rémunération.

Critère 1

Publication de la fourchette des niveaux de rémunération dans l'offre d'emploi.

Critère 2

Communiquer, sur demande, aux candidats une fiche financière rendant visible le niveau de rémunération offerte afin de leur permettre un choix éclairé.

Fiche technique

Faire de l'intégration un succès

9



Cadre théorique

L'intégration d'un nouvel arrivant est la 6^e et dernière étape clé d'un processus de recrutement (voir fiche technique n° 2 – Formaliser le processus de Recrutement).

L'onboarding : un processus qui s'organise bien en amont de l'arrivée d'un agent... Il est primordial d'**anticiper l'arrivée d'un nouvel agent bien en amont de son jour d'arrivée**. Un processus d'intégration optimal doit démarrer **dès que le candidat accepte l'offre d'embauche**.

Les premières journées ont un impact très fort sur l'expérience et la fidélisation des primo-arrivants. Il est donc essentiel que tout soit prêt en amont pour les accueillir. Cette phase de « pré-intégration » doit être l'occasion de s'assurer que le nouvel agent disposera, dès le jour de son arrivée d'un poste de travail et des équipements informatiques et techniques opérationnels. Sa situation administrative devra être, par ailleurs, formalisée bien en avance, en lien avec les différents référents RH et/ou paie (validation des contrats, insertion de l'agent dans le SIRH et l'organigramme, préparation des éléments de sa rémunération, etc.) pour éviter, notamment, toutes ruptures de rémunération.

Enfin, il est important de donner le sentiment à ce nouveau collaborateur que **sa venue était attendue et a également été anticipée au sein des équipes**. Une communication en interne sur cette arrivée pourra être réalisée et il faudra aussi veiller à mobiliser un ensemble d'acteurs (ligne hiérarchique, RH de proximité, collègues, pairs, prédécesseurs...) afin de proposer un accompagnement personnalisé de l'agent.

La mise à disposition d'un certain nombre d'outils et d'informations permettra enfin rendre plus simple son accueil, son intégration et son accompagnement personnalisé (trombinoscope, plan des locaux, liste de numéros importants, note de synthèse concernant ses missions...).

Prendre contact avec l'agent, de manière informelle, quelques jours avant sa prise de poste, peut également être un bon moyen de le rassurer et de lui montrer que tout a été pensé pour faciliter au mieux son arrivée. Cela peut également permettre de lever ses derniers doutes ou questions, afin que cette journée se déroule au mieux.

Le rôle clef du manager et des équipes pour un onboarding réussi

Le manager est le premier responsable du respect de la « **promesse employeur** », ces arguments RH qui ont donné envie au nouveau collaborateur de rejoindre la structure.

Pour terminer, tout au long de ces premiers mois, des **points de feedbacks réguliers, de suivi de l'intégration et des objectifs fixés** seront à mettre en place. Ce suivi de l'expérience collaborateur pourra se faire via l'utilisation d'outil internes (baromètre, rapport d'étonnement, enquête flash) ou bien en adaptant une posture managériale propice à la systématisation des retours d'expérience des collaborateurs.

Un parcours à dérouler sur plusieurs mois

Si les premiers jours sont déterminants pour fidéliser les nouvelles recrues, le processus d'intégration ne peut se limiter aux quelques premiers mois suivant leur prise de poste.

Au contraire, le **parcours d'intégration d'un nouveau collaborateur doit s'envisager sur la durée**, et selon différentes étapes clefs :

- ◆ **Les premiers mois** devront permettre d'**approfondir la découverte de la structure**. Pour cela, il peut être intéressant de proposer des plans de formation spécifiques ou bien d'encourager la participation à des conférences ou des séminaires internes.
- ◆ **Entre 3 et 6 mois, un premier bilan intermédiaire** pourra être réalisé afin d'identifier les besoins en formation et permettre sa montée en compétences sur le long terme. Le gestionnaire RH de proximité pourra présenter à cette occasion les différentes options s'offrant à l'agent en matière de formation.
- ◆ **Au-delà de 6 mois, des points réguliers** permettront de vérifier ponctuellement l'adaptation de l'agent à son poste, d'identifier d'éventuelles difficultés et d'y apporter les solutions appropriées, le cas échéant.
- ◆ Le **premier entretien professionnel annuel** permettra aussi d'évaluer l'intégration de l'agent et ses besoins éventuels d'accompagnement.

Cette période de plusieurs mois a donc pour objectif de poser les bases d'une relation de confiance entre le nouvel agent et son manager fondée sur le respect, la considération, l'équité et l'ouverture à l'autre.



Orientations pour la mise en pratique

Afin de pouvoir mettre en œuvre cette étape finale et déterminante du recrutement de la manière la plus opérationnelle possible, il est recommandé de se référer à la « [Boîte à outils pour améliorer l'accueil, l'intégration et l'accompagnement personnalisé des nouveaux arrivants](#) » disponible en ligne sur le portail de la Fonction publique.

Réalisée par un groupe de travail interministériel, co-piloté par la DGAFP et le ministère des armées, cette boîte à outils a pour finalité de recenser et de synthétiser les bonnes pratiques ministérielles en matière d'accueil, d'intégration et d'accompagnement des primo-arrivants, à travers des exemples de diffusion d'une culture commune, d'actions de découverte de la structure, de diffusion d'informations sur les parcours professionnels, d'organisation de rendez-vous de carrière réguliers, de mise en place des fonctions de « référent » pour le nouvel arrivant...

Ces travaux ont permis de mettre à disposition des acteurs RH dix « fiches actions » qui reprennent les différentes étapes et composantes des dispositifs d'accueil, d'intégration et d'accompagnement personnalisé des nouveaux arrivants. Chaque fiche est structurée autour des mêmes rubriques que sont : la définition et les enjeux de la mesure, ses acteurs, leviers d'action, ressources et outils, ainsi que des points de vigilance et exemples de bonnes pratiques ministérielles.



Outils et illustrations

La boîte à outils de l'**onboarding** :

- ◆ Fiche action n° 1 : les acteurs de l'accueil de l'intégration et de l'accompagnement des nouveaux arrivants
- ◆ Fiche action n° 2 : la formalisation administrative et la préparation des conditions matérielles de l'arrivée de l'agent
- ◆ Fiche action n° 3 : la préparation de l'arrivée du nouvel agent
- ◆ Fiche action n° 4 : les actions de découverte de son environnement professionnel par le nouvel agent
- ◆ Fiche action n° 5 : le parcours « découverte métier »
- ◆ Fiche action n° 6 : l'intégration de l'agent à son nouvel environnement professionnel
- ◆ Fiche action n° 7 : l'adaptation de l'agent à ses nouvelles missions
- ◆ Fiche action n° 8 : l'amélioration de « l'expérience collaborateur » des agents
- ◆ Fiche action n° 9 : comment résoudre les difficultés d'intégration ?
- ◆ Fiche action n° 10 : organiser des « rendez-vous de carrière » réguliers

Cinq capsules vidéo à destination des managers viennent compléter la boîte à outils du « on-boarding » :

- ◆ « Quel est l'intérêt du « on-boarding » pour le manager ? »
- ◆ « On-Boarding – Quels acteurs mobiliser ? »
- ◆ « On-Boarding – Comment bien accueillir un nouvel agent ? »
- ◆ « On-Boarding – Comment favoriser la bonne intégration d'un nouvel agent ? »
- ◆ « On-Boarding – Comment identifier et résoudre les difficultés d'intégration d'un nouvel agent ? »



Action clé

Mettre en place un dispositif formalisé d'accueil, d'intégration et d'accompagnement des nouveaux agents.

Critère 1 Existence d'un dispositif d'accueil standardisé (préparation matérielle du poste de travail, remise de documentation, kit du nouvel arrivant, organisation de la journée d'accueil...).

Critère 2 Organisation de campagnes régulières d'intégration (cycle de rendez-vous avec les interlocuteurs, séminaire des nouveaux arrivants...).

Critère 3 Existence d'un dispositif d'accompagnement individualisé des nouveaux arrivants pendant les premiers mois/années suivant leur arrivée (organisation d'entretiens réguliers avec le manager à la prise de poste et post-prise de poste, avec un coach, un mentor...).

Fiche technique

Optimiser l’usage de Place de l’emploi public (PEP)

10



Cadre théorique

PEP, de quoi s’agit-il ?

La Place de l’Emploi Public est, pour l’ensemble des employeurs publics, le site de publication des offres d’emploi. La publication des offres d’emploi est, sauf exception, obligatoire en application du 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

C’est également une offre de services interministériels de système d’information Recrutement qui développe progressivement ses fonctionnalités. La version actuelle de PEP est la troisième version qui a été déployée au cours du 1^{er} semestre 2021.

Avec le développement progressif d’interfaces de programmation applicatives (API⁹) entre les systèmes d’information de ressources humaines (SIRH) ministériels et la PEP, il s’agit de permettre une automatisation de la publication des offres d’emploi y compris dans le cadre des publications en masse (campagne de recrutements).

Développée, sur la base d’une solution SAAS du marché, par Talentsoft et possédant un site personnalisé, la PEP a vocation à terme à outiller :

- ◆ l’ensemble des recrutements (au sens du décret n° 2018-1351 du 28 décembre 2018) réalisés par les employeurs publics de la fonction publique d’État (ministères, établissements publics et autorités administratives indépendantes) : publication des offres d’emploi et gestion du processus de recrutement ;
- ◆ l’ensemble des publications d’offres d’emploi réalisées par les employeurs publics territoriaux (actuellement pour la fonction publique territoriale, le processus de recrutement n’est pas géré dans l’outil) ;
- ◆ l’ensemble des publications ainsi que le processus de recrutement (dispositif final à arbitrer) réalisés par les employeurs hospitaliers.

⁹ En informatique, **API** est l’acronyme d’**Application Programming Interface**, que l’on traduit en français par **interface de programmation applicative** ou **interface de programmation d’application**. L’API peut être résumée à une solution informatique qui permet à des applications de communiquer entre elles et de s’échanger mutuellement des services ou des données.



Orientations pour la mise en pratique

Les 7 fonctionnalités indispensables à connaître : pourquoi utiliser Place de l'Emploi Public ?

- ◆ La PEP permet de publier les offres d'emploi sur le site commun mais également à terme sur plusieurs supports de publication internet ou réseaux sociaux.
- ◆ La PEP se décline également sous la forme d'une application mobile qui permet la géolocalisation des offres.
- ◆ Il est possible de rédiger ses offres d'emploi ou d'injecter en masse des offres depuis un autre outil (fonctionnalité déjà déployée pour le ministère de la transition écologique – ex : un SIRH ou un autre SI recrutement).
- ◆ La PEP permet au candidat de créer un espace dédié dans lequel il pourra enregistrer les informations qui le concernent et consulter le suivi de ses candidatures.
- ◆ La PEP offre la possibilité au responsable RH/recruteur d'assurer la gestion du processus recrutement dans l'outil.
- ◆ La PEP permet une gestion des **viviers** de candidats en mode multi-employeur (CVthèque et **viviers** de **sourcing** spécifiques).
- ◆ La PEP dispose de tableaux de bord permettant un pilotage de la fonction recrutement (supervision de l'activité des gestionnaires en charge des processus de recrutement sur l'ensemble des services) et de fonctions statistiques.

Dans les prochaines versions, l'outil évoluera pour offrir davantage de fonctionnalités telles que la mesure de l'adéquation profil-poste (gestion des compétences). Le site sera enrichi de contenus éditoriaux, d'actualités sur l'emploi public avec une présence renforcée sur le web pour une meilleure visibilité des employeurs.

La refonte de l'espace candidat et du tunnel de candidature devrait en outre permettre une meilleure expérience utilisateur.

Par ailleurs, des travaux importants sont menés pour garantir l'accessibilité de PEP aux personnes en situation de handicap (conformément à la réglementation en vigueur).



Outils et illustrations

Les différents guides d'utilisation de la PEP sont accessibles via la rubrique « aide » de la PEP (bandeau du bas sur la première page du site).

Actuellement les guides mis à disposition dans la rubrique aide sont les suivants :

- ◆ J'ai besoin d'aide pour publier une offre
- ◆ J'ai besoin d'aide pour publier/gérer les candidatures
- ◆ J'ai besoin d'aide sur la production statistique

Fiche technique

Former les acteurs du recrutement

11



Cadre théorique

La professionnalisation des acteurs du recrutement passe par l’identification des situations emblématiques de travail constituant les différents nœuds du processus de recrutement auquel ces acteurs participent.

L’analyse de ces situations permet d’apprécier, par acteur, les compétences mises en œuvre à l’appui des activités professionnelles qu’elles recouvrent et de mettre en place une offre de formation au plus près des réalités de travail :

- ◆ des formations axées sur la conduite des entretiens et la bonne compréhension de la procédure de recrutement et ses enjeux pour les services recruteurs ;
- ◆ des formations orientées vers le conseil de proximité, l’appui et le contrôle pour les services en charge des ressources humaines.

L’offre de formation, fondée sur l’acquisition ou le renforcement des compétences, vise le développement d’un savoir-agir en situation. Ceci peut impliquer notamment :

- ◆ des formations réunissant les divers acteurs RH recrutement (ex : services RH et managers-recruteurs), afin de faciliter leur coopération ;
- ◆ l’élaboration d’outils et de kits à destination des acteurs du recrutement à l’appui des formations organisées, en vue de leur appropriation.

Exemple de thématiques de formation à destination des acteurs du recrutement

Pour les services RH	Pour les manager-recruteurs
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Maîtriser le cadre juridique du recrutement ▶ Recruter un agent contractuel ▶ maîtriser et expliquer les procédures de recrutement ▶ Aider les manager-recruteurs dans l’expression du besoin de recrutement et définir les profils recherchés ▶ Maîtriser les fondamentaux du développement RH (compétences, cotation de poste, parcours de carrière) ▶ Pré-sélectionner les candidats ▶ Conduire un entretien de recrutement 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Conduire un entretien de recrutement ▶ Recruter un agent contractuel ▶ Développer la posture du manager-recruteur (ex : proactivité, réseau professionnel, porteur de l’image employeur) ▶ Challenger les compétences d’un candidat (ex : compétences techniques, <i>softskills</i>, appréciation du candidat en tenant compte de son potentiel d’évolution en identifiant les compétences transversales et transposables et les parcours de carrière possibles) ▶ Recruter sans discriminer



Orientations pour la mise en pratique

L'accès à une offre de formation adaptée aux besoins

La professionnalisation des acteurs du recrutement constitue une orientation stratégique portée par le schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État 2018-2020 qui est un outil de coordination des politiques de formation et de structuration de l'offre de formation interministérielle et ministérielles. Cette orientation est maintenue dans le cadre du schéma directeur défini pour la période 2021-2023.

Dans ce cadre et notamment dans le contexte du renforcement des dynamiques de mutualisation, le **marché interministériel de formation des acteurs du recrutement**, porté par le ministère de la Justice avec la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) en tant que chef de file et avec l'appui de la direction des achats de l'État (DAE), a été mis en place.

Il s'appuie sur les travaux interministériels menés au sein de la DGAFP, avec l'ensemble des ministères, pour la transformation de la fonction recrutement et prend en compte les orientations interministérielles en matière d'accompagnement et de professionnalisation des agents au recrutement. Il permettra aux agents publics d'accéder à une offre de qualité, hybride et répondant aux besoins exprimés par les ministères.

Ce marché interministériel de formation est élaboré pour répondre aux besoins de formation de l'ensemble des ministères et de leurs opérateurs. Trois publics cibles sont concernés par l'offre de formation qui sera déployée, après sa notification au 3^e trimestre 2021 :

- ◆ les acteurs RH en charge de recrutement ;
- ◆ les managers recruteurs ;
- ◆ les agents en recherche de mobilité.

Au printemps 2021 avec **l'ouverture de la plateforme interministérielle Mentor**, les agents des ministères sociaux, du ministère de la Culture, du ministère de l'Agriculture, des plateformes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH) et les écoles du service public auront accès à une offre de formation en ligne mutualisée. Un déploiement est envisagé à l'horizon 2022, pour le ministère de l'Europe et des affaires étrangères, le ministère de la Justice, et le ministère de la Transition écologique.

À ce jour, **plusieurs modules de formation en ligne portant sur le recrutement** sont disponibles et couvrent notamment les thématiques suivantes :

- ◆ recruter et manager sans discriminer ;
- ◆ agir pour son projet de mobilité professionnelle ;
- ◆ accompagner les agents en recherche de mobilité ;
- ◆ identifier et valoriser les compétences transversales ;

- ◆ intégrer de nouveaux arrivants grâce à l'on-boarding ;
- ◆ former les cadres dirigeants recrutés par la voie contractuelle ;
- ◆ concevoir une politique RH (dont le recrutement) non discriminante.

Dans ces conditions, chaque ministère, opérateur de formation, service déconcentré ou plateforme régionale d'appui interministérielle à la gestion des ressources humaines pourra, au sein de Mentor, mettre en œuvre une déclinaison, au plus près des contextes professionnels et du besoin des agents, des modules de formations mutualisés que ce soit au titre de la formation en ligne qui pourra faire l'objet d'une appropriation ou encore du complément en présentiel dans le cadre d'un parcours hybride.



Action clé

Former les acteurs du recrutement pour professionnaliser la fonction recrutement.

Critère 1 Diffusion d'un guide du recrutement aux acteurs du recrutement (acteurs RH et managers).

Critère 2 Existence et mise en œuvre d'une stratégie de formation tant des acteurs RH que des managers.



13

14

16

15



Ouvrir le recrutement à de nouveaux talents

- ▶ **Fiche technique 12** Développer une dynamique de *sourcing*..... 74
- ▶ **Fiche technique 13** Expérimenter des méthodes innovantes 80
- ▶ **Fiche technique 14** Connaître les motifs de recours aux agents contractuels 86
- ▶ **Fiche technique 15** Encourager le recrutement des personnes en situation de handicap 90

Fiche technique Développer une dynamique de *sourcing*

12



Cadre théorique

Le *sourcing* : de quoi parle-t-on ?

Le *sourcing* des compétences est une étape du processus de recrutement qui consiste à rechercher et à approcher les profils les plus adaptés aux besoins des recruteurs en vue de déclencher des candidatures pertinentes aux emplois proposés. Cette démarche s'appuie sur un ensemble d'outils et de méthodes définis dans la stratégie de recrutement de l'employeur.

Pourquoi diversifier les sources de recrutement ?

En matière de recrutement, la publication d'une offre d'emploi n'est pas toujours suffisante pour attirer des candidats détenant les compétences requises. Les recruteurs publics doivent alors se lancer, de manière proactive, dans la recherche de profils qui correspondent aux emplois qu'ils proposent.

À quelles conditions le *sourcing* peut-il être mis en place ?

Cette démarche suppose d'élargir les sources de recrutement et d'aller au-delà de l'examen des simples candidatures spontanées reçues suite à la diffusion d'une offre d'emploi.

Aussi la mise en œuvre du *sourcing* doit faire l'objet d'une structuration et d'une coordination par la direction des ressources humaines d'une organisation. Cette action doit s'appuyer pour sa mise en œuvre sur les services RH en lien avec les managers/recruteurs. Ainsi, le *sourcing*, permet d'adopter une démarche proactive en matière de recrutement dans la recherche d'un profil adapté aux besoins du poste.

Cette stratégie peut être appliquée aux postes ouverts au recrutement ou, dans une démarche anticipatrice, pour les postes à pourvoir à court ou moyen terme. Elle vise à faciliter, pour le service recruteur, l'identification de profils les plus adaptés au poste à pourvoir.

Cette stratégie peut s'appuyer sur plusieurs méthodes et outils mobilisés notamment en fonction du profil recherché :

- ◆ Création et animation de partenariats (écoles, universités, fondation etc.)
- ◆ Recours à des cabinets de recrutement externes

- ◆ Mise en relation d'un candidat et d'un recruteur par l'intermédiaire d'un agent exerçant déjà au sein de la structure ou y ayant travaillé
- ◆ Participation aux stands employeurs des salons emplois
- ◆ Réseau de contacts du recruteur
- ◆ « Chasse de candidats » ou approche directe
- ◆ Fonctionnalités de réseaux sociaux professionnels en ligne
- ◆ Fonctionnalités d'un système d'information : outil de **matching** permettant de comparer les attendus de l'emploi offert et le profil d'un candidat¹⁰
- ◆ Recherche dans un **vivier** de compétences, dans une CVthèque par exemple
- ◆ Examen des candidatures spontanées
- ◆ Publication sur d'autres sites d'emplois que Place de l'emploi public

L'emploi de méthodes et d'outils de **sourcing** peut se limiter à la recherche de profils sur des métiers en tension transverses aux différents ministères (exemple : dans le domaine numérique, budgétaire) ou des métiers en tensions spécifiques à chaque ministère et nécessitant une technicité particulière.

Toutefois le **sourcing** comprend lui-même un processus « sous-jacent » commençant par la qualification du besoin de recours au **sourcing**. Aussi cette étape du recrutement ne semble pas devoir être systématiquement mobilisée pour tout recrutement :



Orientations pour la mise en pratique

Comment favoriser une dynamique de **sourcing** ?

- ▶ **S'emparer de nouvelles méthodes et d'outils de **sourcing** pour répondre aux besoins de recrutement**

Le choix de méthodes et d'outils est opéré en fonction des métiers et domaines pour lesquels le besoin de recrutement est le plus marqué. Voici quelques exemples inspirants.

¹⁰ Un **outil de matching** recense sur chaque profil du vivier les éléments qui coïncident avec les pré-requis du poste et ceux qui manquent. Il attribue ensuite à ces profils un **score de compatibilité** qui va de 0 % à 100 %. Plus ce score est élevé, plus le candidat répond aux critères de recherche. Vous pouvez ainsi rapidement juger de la pertinence des profils. D'une manière générale, on qualifie un profil de « Bon candidat » dès lors qu'il atteint 75 % de **matching** par rapport à l'offre à pourvoir.

Partenariats : Les services du Premier Ministre ont initié une réflexion sur leurs méthodes de **sourcing** dans un objectif de diversification de ses canaux de recrutement, notamment dans le cadre d'un processus de labellisation égalité/diversité. Dans cette optique des partenariats sont en cours de développement et notamment avec « Force Femme » (femmes de plus de 45 ans inscrites à Pôle emploi) pour les fonctions support, avec « Réseupro » (réseau des universités d'Île-de-France) pour approcher les stagiaires, apprentis et les « premiers emplois » ou encore des partenaires en matière d'accompagnement de personnes en situation de handicap et des missions locales pour les emplois saisonniers.

Par ailleurs, plusieurs ministères (sociaux, transition écologique...) se sont engagés à publier des offres d'emploi sur la plateforme « diversifiez vos talents » opérée par la fondation Mozaïk RH et destinée aux jeunes, pour la majorité diplômés, issus des quartiers les moins favorisés.

Outils numériques : Certains ministères notamment les ministères économiques et financiers utilisent, moyennant le paiement de la prestation, la fonctionnalité LinkedIn « *Job slots* » qui consiste à recommander automatiquement un poste à un candidat possédant les compétences requises et ayant un profil sur le réseau socioprofessionnel en ligne. Ils utilisent également l'option « **sourcing** », qui permet de contacter individuellement, parmi les profils enregistrés sur LinkedIn, des candidats qui disposent des qualités et compétences nécessaires pour occuper certains postes, souvent difficiles à pourvoir en interne.

La direction du budget expérimente l'utilisation de l'outil « *Job teaser* », rendu accessible gratuitement aux écoles et qui proposent à leurs étudiants pendant leurs études, et une fois en poste jusqu'à 4 ans d'expérience, un « *jobcorner* » comprenant des informations, des événements et la diffusion d'offre d'emploi des entreprises et des administrations partenaires.

Recommandation d'une personne par un agent : La direction du budget favorise la recommandation d'un candidat par un agent travaillant au sein de la structure. Globalement il est constaté que les candidats retenus via cette méthode, à l'issue du processus de recrutement, s'intègrent bien à leur environnement de travail et à leur poste.

► Intégrer la dynamique de **sourcing** dans son organisation

Étape importante du processus de recrutement pour certains emplois à pourvoir, les activités de **sourcing** gagnent à être visibles dans l'organisation soit par la mise en place d'une structure dédiée, soit en la formalisant dans les processus de recrutement.

Pour faire face à l'augmentation importante du recours au recrutement d'agents contractuels dans des compétences variées, une cellule dédiée au **sourcing** a été créée au sein du ministère des Armées en 2018. Agissant comme un cabinet de recrutement interne, elle intervient au profit des différentes directions du ministère et propose une prestation de service (2 niveaux d'accompagnement des managers-recruteurs) notamment pour les métiers dits en tension (informatique, génie civil, achats). Elle est composée d'une cheffe de cellule et de 4 chargés de recrutement.

La direction du budget propose également ce type de prestation au bénéfice de ses services.

Cette démarche de **sourcing** est en lien avec d'autres chantiers autour du recrutement :

- ◆ Approche et expérience candidat
- ◆ Développement d'une **marque employeur**.

► **Mettre en évidence cette activité dans les fiches de poste des agents concernés**

De manière générale la mission de **sourcing** est peu mise en évidence dans les fiches de poste des agents qui exercent souvent les fonctions de chargé de recrutement. Il apparaît nécessaire de mieux décrire les activités et les outils à maîtriser liés au **sourcing** au sein des fiches de postes et des offres d'emploi.



Outils et illustrations

Au ministère des armées, le service des ressources humaines civiles propose depuis 2017, deux types d'assistance au recrutement qui mettent l'accent sur des prestations de **sourcing**.

Une prestation interne au ministère : le bureau des agents non titulaires propose différents types de prestations aux employeurs : le contrôle de référence, l'accompagnement renforcé, l'accompagnement simple, la participation aux entretiens physiques, le push de CV et la publication simple.

Une prestation externe via un marché : le ministère des armées, réalise 150 recrutements sur 3 ans dans trois familles de métiers, dans le cadre d'un marché notifié depuis novembre 2017 :

- ◆ Infrastructures (30 % du marché),
- ◆ Soutien (30 % du marché),
- ◆ Systèmes d'information et de communication, et cyberdéfense (40 % du marché).

**LES ACCOMPAGNEMENTS AU RECRUTEMENT DE LA CELLULE SOURCING
DU BUREAU DES AGENTS NON TITULAIRES**





Action clé

Déployer des actions de **sourcing** pour attirer les profils recherchés

-
- Critère 1** Définir les types de recrutement (niveaux, filières...) qui supposent des outils plus avancés pour diversifier les profils de candidats
-
- Critère 2** Développer et mettre à disposition des recruteurs des outils et méthodes de **sourcing** appropriés à leurs besoins : contractualisation avec les universités, écoles, instituts de recherche... pour les métiers en tension, utilisation d'outils de **sourcing** (LinkedIn, PEP...), utilisation de méthodes innovantes de recrutement (entretiens collectifs, **gamification**¹¹...)
-
- Critère 3** Mobilisation d'acteurs internes et/ou externes exerçant la fonction de **sourcing** en appui des recruteurs
-

11 La **gamification**, ou ludification, du recrutement est le fait d'intégrer dans ce processus certains mécanismes de jeu alors qu'il n'a pas pour vocation première d'être ludique.

Fiche technique

Expérimenter des méthodes innovantes

13



Cadre théorique

Mieux cibler les profils recherchés et attirer vers la fonction publique des candidatures plus diversifiées est possible grâce à des méthodes de recrutement renouvelées ou innovantes. Ces méthodes, qui doivent rester cohérentes avec la culture de l'organisation et avec les publics ciblés, visent notamment à faire du processus de recrutement une expérience positive pour le candidat ou à tenter de faire disparaître l'impact des stéréotypes sur les recrutements.



Orientations pour la mise en pratique

Le recrutement sans CV, pour éviter les biais d'évaluation et les discriminations

Adresse, âge, genre, orientation sexuelle, état de santé ou origine ethnique supposée... Autant de caractéristiques qui impactent encore trop souvent l'accès à l'emploi. De façon consciente ou inconsciente, les stéréotypes entravent les processus de recrutement¹². Heureusement, plusieurs types d'initiatives existent pour permettre de s'affranchir des préjugés et de s'ouvrir à une palette de talents diversifiés. Pouvoirs publics comme recruteurs redoublent d'initiatives et de créativité pour dépasser les situations de **discrimination** à l'embauche.

Des cas de **discrimination** sont d'autant plus subtils et délicats à aborder qu'ils sont souvent les conséquences de biais inconscients, qui s'appliquent parfois dès la lecture du CV du candidat. Pour lutter contre les **discriminations** liées au CV, plusieurs pratiques coexistent.

► Le « CV anonyme »

Instauré en France en 2004, et en pratique au ministère des armées, le recours à un CV sans nom a vu son intérêt confirmé par plusieurs études notamment allemandes et néerlandaises. Toutefois, il a donné lieu à un bilan très mitigé et a fait l'objet d'une

12 cf. [Rapport](#) de Yannick L'Horty sur les **discriminations** dans l'accès à l'emploi public – présenté fiche n° 6 – Rédiger une offre d'emploi).

sous-exploitation par les employeurs. En cause : la lourdeur de sa mise en place et une culture du CV encore fortement ancrée dans les habitudes RH.

► Le « CV sans adresse »

Expérimentée dans certains groupes français, il s'agit d'une pratique qui permet de réduire l'impact des *a priori* fondés sur la domiciliation des candidats. Sa mise en œuvre se révèle d'autant plus naturelle que les échanges entre candidats et recruteurs se font désormais essentiellement par voie électronique, et non plus postale. D'ailleurs, la plateforme *LinkedIn* ne demande pas l'adresse physique exacte lors de la création d'un profil professionnel.

► La méthode de recrutement par simulation (MRS)

Expérimentée par Pôle Emploi, cette méthode a été consacrée par la HALDE (Haute Autorité de Lutte contre les **Discriminations** et pour l'Égalité) en 2007 pour son innovation en matière d'égalité des chances, elle repose sur une mise en situation des candidats, au travers d'exercices pratiques et conçus sur-mesure en collaboration avec l'employeur en fonction du poste à pourvoir. Les candidats y ont accès sans examen préalable de leur dossier : ce sont donc leurs compétences qui leur permettent d'obtenir un entretien de sélection, abstraction faite de leur CV ou de leur lettre de motivation

► Le questionnaire de compétences

Dans la même veine que la méthode par simulation, ce dispositif utilisé par l'APEC propose aux candidats un questionnaire en ligne, là encore élaboré en fonction de chaque offre d'emploi. Ils sont ensuite sélectionnés pour un entretien en fonction de leurs réponses uniquement, abstraction faite de leurs parcours et qualifications

► Le *speed dating* mutuellement anonyme

L'objectif est de se rencontrer sans aucun préjugé, côté employeurs comme côté postulants. Cela, dans un cadre inter-entreprises organisé, par exemple, par les Chambres de commerce et de l'industrie. Les parties prenantes ne savent pas avec qui elles échangent, ce qui leur laisse une grande liberté d'expression et de réelles marges de manœuvre d'appréciation, propices à débusquer les « *soft skills* » tant recherchées.

Les entretiens collectifs, pour le recrutement de profils spécifiques

De nouvelles techniques de recrutement qui favorisent l'émulation collective par la mise en situation semblent se développer et être particulièrement adaptées aux recrutements de profils très spécifiques faisant appel à des compétences techniques dans une situation de travail en équipe. À titre d'exemple, on peut citer :

► Le Dassault UAV Challenge

Ce concours inter-écoles d'ingénieurs est organisé par Dassault Aviation qui fournit à des équipes composées de 5 à 7 personnes un drone. Chaque équipe doit alors le monter, le modifier, l'adapter et l'améliorer, puis coder des algorithmes pour permettre au drone d'effectuer des missions prédéfinies de manière autonome. Ce challenge fait ainsi appel à de nombreuses compétences notamment informatiques.

► Un hackathon¹³ de recrutement pour les métiers en tension en Italie

Recruter dans les nouveaux métiers du numérique au sein de l'administration publique est un défi auquel de nombreux pays sont confrontés. Il faut non seulement attirer mais aussi être en mesure de sélectionner des profils très spécifiques. Une mise en situation est idéale pour évaluer les compétences techniques et de travail en équipe. L'Agence gouvernementale italienne pour le numérique a fait le choix d'organiser en 2017 un premier **hackathon** au cours duquel elle a soumis aux participants une douzaine de défis de transformation numérique applicables au secteur public. Cette manifestation ayant rencontré un vif succès (plus de huit cent participants dans les 26 villes où elle s'est déroulée), l'administration a alors décidé, dès l'année suivante, de faire des propositions de postes aux lauréats. « Hack.gov », imaginé avant tout pour contribuer à la transformation numérique de l'administration avec une dotation de prix pour récompenser les solutions les plus performantes, est très rapidement devenu pour l'État un modèle de recrutement alternatif mais innovant, réactif et surtout particulièrement adapté à la filière des technologies de l'information et de la communication (TIC). L'opération est réalisée en partenariat avec des universités, des collectivités territoriales et des professionnels du secteur (éditeurs, intégrateurs) ce qui permet de relayer l'information au plus près des candidats potentiels.

La « gamification », pour faire du processus de recrutement une expérience positive

Véritable outil de formation, communication, simulation, le « jeu sérieux » représente une déclinaison utile du jeu vidéo au service des professionnels. Les jeux sérieux sont ainsi des applications développées à partir des technologies avancées du jeu vidéo, faisant appel aux mêmes approches de design et savoir-faire que le jeu classique (3D temps réel, simulation d'objets, d'individus, d'environnements...) mais ils dépassent la seule dimension du divertissement et s'apparentent ici à un véritable processus formel.

L'utilisation d'un jeu sérieux en tant que processus RH pour le recrutement permet de simuler des conditions de travail réelles qui permettent de vérifier les compétences des candidats qui seraient invérifiables lors d'un entretien habituel (esprit d'équipe, initiative, autonomie...).

13 Événement au cours duquel des spécialistes se réunissent durant plusieurs jours autour d'un projet collaboratif de programmation informatique ou de création numérique.

À titre d'exemple, on peut citer :

► **L'outil de préqualification fondé sur les compétences des candidats à un poste à la ville de Paris**

Certaines innovations transforment concrètement les modes opératoires RH dans le champ du recrutement et de la mobilité. La Ville de Paris et *Goshaba* ont été récompensés à l'occasion des « Trophées Innovation start-up/DRH » pour une expérimentation menée en vue du recrutement de quelque 1 000 animateurs dans les écoles maternelles et primaires parisiennes.

La solution de la startup française *Goshaba* combine le jeu et les sciences cognitives afin d'évaluer les capacités cognitives (savoir-faire, savoir-être, compétences et culture) des candidats. Elle a été développée en utilisant des technologies de **gamification** et d'évaluation cognitives innovantes avec l'ambition de collecter des données fiables et précises sur les candidats.

Grâce à l'outil de préqualification développé par *Goshaba*, la DRH de la Ville de Paris invite les candidats à évaluer leurs motivations et compétences grâce à des jeux et tests interactifs.

À partir de ces résultats, l'employeur présélectionne les candidats de façon, pour l'instant, complémentaire au CV.

Goshaba est ainsi un outil d'aide à la décision qui ne se substitue en aucun cas à l'humain – recruteur ou manager. Le machine learning sert à améliorer les outils de collecte, mais jamais dans le choix des candidats.

« C'est un outil créé pour rendre le recrutement plus juste », explique la co-fondatrice de *Goshaba* : « Nous permettons en effet à chacun(e) de trouver une place en entreprise, qui correspond à ses compétences, indépendamment de son « pedigree » : école, nom, genre, marqueurs sociaux, etc. ».

► **La pré-qualification en amont à la SNCF, les tests à distance pour attirer les bons profils**

En agence, 30 000 candidats potentiels sont reçus pour 4 000 recrutements. Le taux de réussite du recrutement est ainsi très faible, ce qui entraîne une forte déperdition de temps et d'énergie. Une grande partie des défections sont liées à des raisons médicales (daltonisme, consommation de substances illicites) d'où l'idée de procéder à une pré-qualification en amont. Vont être évaluées à distance non seulement les compétences techniques, mais également les soft skills.

L'escape game : « *Mission à Grande Vitesse* ». La SNCF a contacté John Doe afin de réaliser un événement exclusif : un escape game dans un TGV en marche ! Entre Lille et Paris, en un aller-retour, 250 joueurs ont pu participer à cet événement inédit. Il aura fallu près de six mois pour créer cette énigme éphémère en prenant en compte les contraintes de décor et de mouvement. Cette mission a été appréciée par son scénario plein de

rebondissements et son grand final digne des meilleurs films d'espionnage ! Cette modalité de mise en situation est ensuite déclinée lors de salons ou de forums emploi SNCF.

Pour aller plus loin : consulter l'ouvrage : « Transformation de la fonction recrutement : panorama des pratiques inspirantes » publié par la DGFAP en juillet 2020, notamment la « Partie 3 – Quels outils pour rénover les processus de recrutement » qui recense des pratiques innovantes notamment en matière de « recrutement sans CV », « entretiens collectifs », « **gamification** »

Exemple de synthèse d'entretien de recrutement anonyme au ministère des Armées

SYNTHÈSE ENTRETIEN DE RECRUTEMENT



DIRECTION D'EMPLOI

ADMINISTRATEUR/ICE SI

Référence CV : CV03-31XXXX28042021

Dernier niveau de salaire : 28 000 € bruts/an
Disponibilité : septembre
Indice communiqué : 662

Personne en charge du recrutement : XXXXXX
Date d'envoi : 23/06/2021

SYNTHÈSE ENTRETIEN DE RECRUTEMENT



PARCOURS

Passionné d'informatique, le candidat débute sa carrière professionnelle en 2002 en tant que technicien systèmes et réseaux. Dans le cadre de ses fonctions, il assure l'assistance aux utilisateurs du parc informatique et le dépannage du matériel d'impression. Parallèlement, il paramètre les messageries Outlook et les imprimantes sur le serveur.

En 2005, le candidat intègre, la XXXXX, au bénéfice de laquelle il intervient chez différents clients. Dans un premier temps il rejoint XXXXX pour assurer :

- la surveillance des serveurs (taux de mémoire utilisé, intrusions...)
- le déploiement d'applications métiers
- la gestion des switch et leur paramétrage

Après sept années passées au sein de XXXXX, le candidat rejoint, en 2012, le XXXXX au sein duquel il occupe les fonctions d'administrateur systèmes. À ce titre, il assure la gestion :

- des serveurs
- des accès Active Directory
- du système de messagerie
- de site web

En 2018, il rejoint le XXXXX où il administre l'active directory, crée les comptes de messagerie Exchange 2010, détecte et diagnostique les pannes hardwares sur les serveurs, ou encore assure les mises à jour WSUS et l'installation de serveur (serveur Windows 2019).

Actuellement à l'écoute du marché, le candidat effectue une formation pour approfondir ses connaissances en administration CISCO et Unix.

MOTIVATIONS

Ses précédentes expériences au sein d'environnements publics conduisent le candidat à poursuivre sa carrière professionnelle au sein d'une administration publique. Par ailleurs, il éprouve un intérêt pour le secteur militaire et la rigueur qu'il induit.

BILAN

Doté d'une expérience professionnelle de quinze ans en administration systèmes, le candidat est actuellement en recherche active d'opportunité professionnelle dès septembre 2021.

Personne en charge du recrutement : XXXXXX
Date d'envoi : 23/06/2021

Fiche technique

Connaître les motifs de recours aux agents contractuels

14

La loi du 6 août 2019¹⁴ de transformation de la fonction publique **a élargi de manière significative les possibilités de recours au contrat** afin de permettre le recrutement d'agents contractuels sur la majorité des emplois permanents de l'État et de ses établissements publics, tout en maintenant le principe selon lequel les emplois permanents de l'État sont occupés par des fonctionnaires¹⁵.

Par dérogation à ce principe, la loi du 11 janvier 1984 **portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État** prévoit que des agents contractuels peuvent être recrutés pour occuper des emplois dits permanents ou pour faire face à un besoin temporaire de l'administration.



Cadre théorique

Recrutement de contractuels sur des emplois permanents

À l'exception de dispositions législatives spécifiques, notamment celles prévues pour les emplois de direction ou les enseignants-chercheurs l'employeur peut recruter des agents contractuels pour répondre à des **besoins permanents** dans les six cas suivants :

a. Sur **l'ensemble des emplois permanents au sein des établissements publics de l'État** à l'exception des emplois pourvus par les personnels de la recherche (2^o de l'article 3).

La loi de transformation de la fonction publique a prévu **d'ouvrir de manière indifférenciée**, c'est-à-dire tant aux fonctionnaires et qu'aux agents contractuels, l'ensemble des emplois des établissements publics de l'État, à l'exception des emplois pourvus par les personnels de la recherche. Antérieurement à la loi de transformation de la fonction publique et jusqu'à présent, les emplois ouverts aux agents contractuels devaient être inscrits sur une liste en annexe d'un décret. Cette ouverture se justifie par le **principe d'autonomie** qui caractérise ces établissements.

b. Lorsqu'il n'existe pas de corps de fonctionnaires susceptibles d'assurer les fonctions correspondantes (1^o de l'article 4).

14 Article 18 de la loi de transformation de la fonction publique.

15 Principe prévu à l'article 3 de la loi du 13 juillet 1983 : « *Sauf dérogation prévue par une disposition législative, les emplois civils permanents de l'État, des régions, des départements, des communes et de leurs établissements publics à caractère administratif sont, à l'exception de ceux réservés aux magistrats de l'ordre judiciaire et aux fonctionnaires des assemblées parlementaires, occupés soit par des fonctionnaires régis par le présent titre, soit par des fonctionnaires des assemblées parlementaires, des magistrats de l'ordre judiciaire ou des militaires dans les conditions prévues par leur statut* ».

Les recrutements motivés par l'absence de corps de fonctionnaires ne peuvent qu'être exceptionnels, réservés à des types d'emplois relevant des catégories A, B et C ne correspondant pas à des fonctions classiques de l'administration, pour lesquelles existent déjà des corps de fonctionnaires.

c. Lorsque la nature des fonctions ou les besoins des services le justifient (2° de l'article 4) notamment :

- ◆ lorsqu'il s'agit de fonctions nécessitant des compétences techniques spécialisées ou nouvelles ;
- ◆ lorsque l'autorité de recrutement n'est pas en mesure de pourvoir l'emploi par un fonctionnaire présentant l'expertise ou l'expérience professionnelle adaptée aux missions à accomplir à l'issue du délai prévu par la procédure mentionnée à l'article 61.

Ce cas de recours a été élargi par la loi de transformation de la fonction publique.

Antérieurement à la loi, ce cas de recours ne concernait que les emplois de catégorie A. Désormais, les emplois, quelle que soit la catégorie hiérarchique (A, B, C) visée, sont ouverts aux agents contractuels lorsque la nature des fonctions ou les besoins des services le justifient. La loi a, par ailleurs, clarifié ces deux notions.

En premier lieu, en ce qui concerne la **nature des fonctions**, la loi indique que les fonctions doivent nécessiter des **compétences techniques spécialisées ou nouvelles**. Ce critère a fait l'objet d'un assouplissement au regard de la jurisprudence administrative qui définissait la nature des fonctions comme nécessitant des connaissances hautement spécialisées.

En second lieu, en ce qui concerne le critère des **besoins des services**, ce critère résultait jusque lors uniquement du caractère infructueux de la procédure de recrutement d'un titulaire pour pourvoir l'emploi. Lorsque l'employeur ne parvenait pas à recruter un fonctionnaire après un certain délai, il pouvait recruter un agent contractuel. Désormais, ce critère « managérial » est assoupli puisque le candidat fonctionnaire doit non seulement se manifester et candidater mais également présenter l'expertise ou l'expérience professionnelle adaptée aux missions à accomplir, en vue de la meilleure adéquation profil/poste.

d. Lorsque l'emploi ne nécessite pas une formation statutaire donnant lieu à titularisation dans un corps de fonctionnaires (3° de l'article 4).

Ce troisième cas a été créé par la loi afin de permettre aux employeurs de faciliter les recrutements de contractuels sur les métiers pour lesquels les écoles de services publics ne proposent pas de formations. Ces formations représentent plus de 68 % s'agissant des recrutements avec formation initiale.

- ◆ Pour répondre à un besoin permanent dont les fonctions impliquent un service à **temps incomplet d'une durée n'excédant pas 70 %**.
- ◆ Pour **remplacer de manière momentanée** un fonctionnaire ou un agent contractuel absent (article 6 quater) ou pour pourvoir aux **vacances d'emploi** dans la limite d'une durée d'un an (article 6 *quinquies*).

Ces deux derniers cas de recours ont été inchangés par la loi de transformation de la fonction publique.

Recrutement de contractuels sur des emplois temporaires

Des contractuels peuvent être également recrutés pour répondre à des **besoins temporaires** dans les deux cas suivants :

- ◆ pour faire face à un accroissement temporaire ou saisonnier de l'activité (article 6 sexies, inchangé par la loi de transformation de la fonction publique) ;
- ◆ pour mener à bien un projet ou une opération identifiée (article 7 bis). Il s'agit du contrat de projet créé par la loi de transformation de la fonction publique.

Aspects opérationnels : le constat du caractère infructueux du recrutement de fonctionnaires.

Lorsqu'il s'agit de recruter sur des emplois permanents, à l'exception des emplois relevant du 2° de l'article 4 de la loi du 11 janvier 1984, l'employeur n'a pas à examiner au préalable les candidatures des fonctionnaires, ni à constater le caractère infructueux du recrutement de fonctionnaires. La procédure commence dès la publication de l'avis de création ou de vacance de l'emploi à pourvoir.

C'est le cas notamment :

- ◆ lorsqu'il n'existe pas de corps de fonctionnaires susceptibles d'assurer les fonctions correspondantes (1° de l'article 4 de la loi du 11 janvier 1984) ;
- ◆ lorsque l'emploi ne nécessite pas une formation statutaire donnant lieu à titularisation dans un corps de fonctionnaires (3° de l'article 4 de la loi du 11 janvier 1984) ;
- ◆ lorsque les fonctions impliquent un service à temps incomplet d'une durée n'excédant pas 70 % d'un service à temps complet (article 6 de la loi du 11 janvier 1984) ;
- ◆ lorsqu'il s'agit de remplacer un fonctionnaire ou un agent contractuel momentanément absent (article 6 quater de la loi du 11 janvier 1984) ;
- ◆ lorsqu'il s'agit de faire face à une vacance temporaire d'emploi dans l'attente du recrutement d'un fonctionnaire (article 6 *quinquies* de la loi du 11 janvier 1984).

Il en est de même lorsqu'il s'agit de pourvoir les emplois permanents des établissements publics administratifs de l'État à l'exception des emplois pourvus par les personnels de la recherche (2° de l'article 3 de la loi du 11 janvier 1984).

Il convient de préciser que s'agissant des cas de recours pris en application des 1° et 3° de l'article 4 de la loi du 11 janvier 1984, c'est-à-dire en l'absence de corps de fonctionnaires ou en cas d'absence de formation statutaire donnant lieu à titularisation dans un corps de fonctionnaires, **les employeurs doivent avoir préalablement établi les listes d'emplois concernés par l'ouverture**.

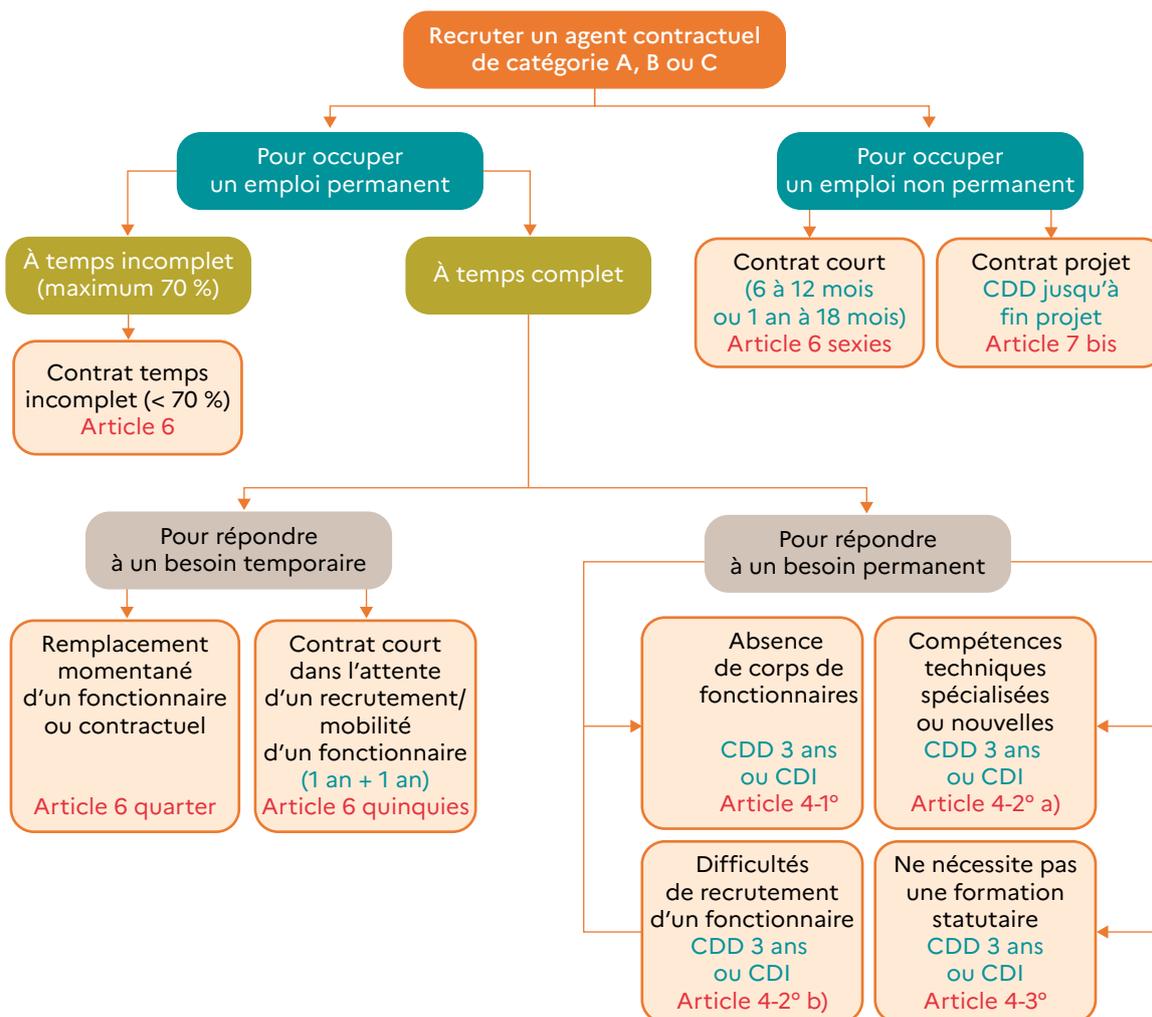
Lorsque le recrutement est fondé sur le cas de recours pris en application du 2° de l'article 4 de la loi du 11 janvier 1984, c'est-à-dire lorsque la nature des fonctions ou les besoins des services le justifie, les candidatures des futurs contractuels sont déposées dans le même délai de publication de l'offre d'emploi que celui prévu pour le dépôt des candidatures des fonctionnaires. Toutefois, **l'examen des candidatures des agents n'ayant la qualité de fonctionnaire ne peut être effectué qu'à compter du constat du caractère infructueux de la procédure de recrutement d'un fonctionnaire**. Ce constat autorise, alors, l'examen des candidatures des agents n'ayant la qualité de fonctionnaire qui auront été déposées dans le délai initial de publication de l'offre d'emploi.



Outils et illustrations

Logigramme issu du Guide pédagogique relatif au recrutement des agents contractuels du ministère de la transition écologique (MTE)

LES DIFFÉRENTS CAS DE RECOURS AU RECRUTEMENT D'UN AGENT CONTRACTUEL



Fiche technique

Encourager le recrutement des personnes en situation de handicap

15

La mobilisation des employeurs publics en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap participe d'**une gestion plus inclusive des ressources humaines de l'État**. **Le recrutement de personnes en situation de handicap représente ainsi un enjeu prioritaire**, comme cela a été rappelé par la **circulaire du Premier ministre du 17 novembre 2020** relative à la mobilisation pour un État plus inclusif.

Tout employeur de plus de 20 ETP¹⁶ est tenu d'employer une proportion d'au moins 6 %¹⁷ de travailleurs handicapés¹⁸ au sein de ses effectifs. Si le taux d'emploi n'atteint pas ce niveau minimal de 6 %, l'employeur doit alors verser une contribution financière au fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP)¹⁹. En contrepartie, **le FIPHFP met à disposition une offre de services en matière d'accompagnement des employeurs publics²⁰** en vue de l'insertion et du maintien dans l'emploi des agents publics en situation de handicap.



Cadre théorique

Le cadre légal et réglementaire du recrutement

► Le recrutement par la voie du concours

Il s'effectue selon les modalités de droit commun. Comme tout candidat, la personne en situation de handicap doit remplir les conditions de diplômes prévues par le statut particulier du corps qu'elle souhaite intégrer. **Les limites d'âge supérieures fixées pour l'accès aux grades et emplois publics ne sont pas opposables aux candidats en situation de handicap**.

Des dérogations aux règles normales de déroulement des concours, des procédures de recrutement et des examens sont prévues afin d'adapter la durée et le fractionnement

16 Les ETP ou équivalents temps plein correspondent aux effectifs physiques pondérés de la quotité de travail des agents à un instant T.

17 Article L.5212-2 du code du travail.

18 Les catégories de bénéficiaires de l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés (BOETH) sont définies à l'article 34 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 et à l'article L.5212-13 du code du travail.

19 Décret n° 2006-501 du 3 mai 2006 modifié relatif au fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique.

20 www.fiphfp.fr

des épreuves à la situation des candidats ou de leur apporter les aides humaines et techniques nécessaires précisées par eux préalablement au déroulement des épreuves. Des temps de repos suffisants sont accordés à ces candidats entre deux épreuves successives, de manière à leur permettre de composer dans des conditions compatibles avec leur situation.

Les aménagements (temps de composition majoré d'un tiers, agrandissement des caractères d'écriture, présence d'un secrétaire, rédaction en braille...) **sont mis en œuvre²¹ par l'autorité organisatrice des épreuves au vu de la production par le candidat d'un certificat médical établi par un médecin agréé. Ce certificat, établi, au moins six mois avant le déroulement des épreuves** précise la nature des aides et des aménagements nécessaires au regard de la nature et de la durée des épreuves pour permettre au candidat de composer dans des conditions compatibles avec sa situation.

Les aides et aménagements sollicités sont mis en œuvre par l'administration sous réserve que les charges afférentes ne soient pas disproportionnées au regard des moyens, notamment matériels et humains, dont elle dispose. **L'arrêté ou la décision d'ouverture du concours, de la procédure de recrutement ou de l'examen fixe la date limite, qui ne peut inférieure à trois semaines, avant le déroulement des épreuves, de transmission par le candidat du certificat médical.** Lorsque l'urgence le justifie, les aides et aménagements sollicités peuvent être mis en œuvre même si le certificat médical est transmis après la date limite.

► **Le recrutement par la voie du dispositif prévu par l'article 27 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État**

Ce mode de **recrutement sur contrat pouvant donner lieu à une titularisation** constitue une voie dédiée aux personnes en situation de handicap dont les modalités sont définies par le décret n° 95-979 du 25 août 1995 modifié²². **Il n'est pas ouvert aux agents en situation de handicap ayant déjà la qualité de fonctionnaire. Ce dispositif de recrutement concerne toutes les catégories (A, B, C).** Ses dispositions ont été complétées en 2017²³ afin de **favoriser l'accès des personnes en situation de handicap à des emplois relevant de l'encadrement supérieur.**

Les personnes recrutées le sont sur la base d'un contrat dont la durée correspond à celle du stage prévue par le statut particulier du corps dans lequel elles ont vocation à être titularisées. Elles bénéficient pendant la durée du contrat d'une rémunération d'un montant équivalent à celle d'un fonctionnaire stagiaire issu du concours externe.

21 Décret n° 2020-523 du 4 mai 2020 relatif à la portabilité des équipements contribuant à l'adaptation du poste de travail et aux dérogations aux règles normales des concours, des procédures de recrutement et des examens en faveur des agents publics et des candidats en situation de handicap.

22 Décret n° 95-979 du 25 août 1995 modifié relatif au recrutement de travailleurs handicapés dans la fonction publique pris en application de l'article 27 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relative à la fonction publique de l'État.

23 Titre II du décret n° 95-979 ci-dessus référencé relatif aux dispositions applicables au recrutement dans certains corps recrutant par la voie de l'École nationale d'administration.

À l'issue du contrat, une commission est constituée afin d'émettre un avis sur l'aptitude professionnelle de l'agent. Il importe de rappeler que cette appréciation, comme les documents mis à la disposition des membres de la commission (rapport du N +1 par exemple), porte exclusivement sur l'évaluation des compétences professionnelles de la personne. Au vu de cet avis, l'autorité ayant pouvoir de nomination décide ou non de titulariser l'agent. Le contrat, peut, le cas échéant, être renouvelé pour une durée maximale qui ne peut excéder sa durée initiale.

L'agent bénéficie au cours de sa formation d'une formation adaptée dont les modalités sont définies notamment avec le référent handicap. Lorsque l'agent suit la formation initiale en école prévue par le statut particulier du corps, son évaluation intervient dans les mêmes conditions que pour les élèves ou les fonctionnaires stagiaires sous réserve des aménagements éventuels nécessaires au vu de sa situation de handicap.

► **Les nouveaux dispositifs issus de la loi n° 2019-528 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique**

Une nouvelle voie de recrutement : Dispositif ouvrant la possibilité aux personnes handicapées bénéficiaires d'un contrat d'apprentissage dans le secteur public d'être titularisées dans la fonction publique

Le développement de l'apprentissage représente non seulement un levier majeur d'augmentation du niveau de qualification et de développement des compétences des personnes en situation de handicap mais également un vecteur de recrutement venant en appui de la mobilisation des employeurs publics en faveur de l'emploi direct des personnes en situation de handicap.

Le développement du recrutement d'apprentis en situation de handicap, qui fait l'objet d'un accompagnement par le biais de l'offre de service du FIPHFP, constitue donc un enjeu prioritaire, sur lequel l'État s'est fixé un objectif volontariste lors des derniers Comités interministériels du handicap (CIH) : Recrutement pour chaque campagne de recrutement au sein de la fonction publique de l'État d'au moins 6 % d'apprentis en situation de handicap.

En cohérence avec cet objectif, la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique a instauré un dispositif dérogatoire²⁴, pour une durée limitée jusqu'au 6 août 2025, un dispositif permettant la titularisation dans un corps ou cadre d'emplois de la fonction publique des bénéficiaires de l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés (BOETH) à l'issue de leur contrat d'apprentissage au sein du secteur public non industriel et commercial.

Décliné sur le plan réglementaire par le décret n° 2020-530 du 5 mai 2020²⁵, ce dispositif, qui est applicable dans les trois versants de la fonction publique, permet donc la titularisation des apprentis BOEH à l'issue de leur contrat d'apprentissage dans la fonc-

24 Article 91 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique.

25 Décret n° 2020-530 du 5 mai 2020 fixant pour une période limitée les modalités de titularisation dans un corps ou cadre d'emplois de la fonction publique des bénéficiaires de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés à l'issue d'un contrat d'apprentissage.

tion publique sans que celle-ci ne revête toutefois un caractère automatique. La mise en œuvre de la procédure requiert en effet une candidature de l'apprenti d'une part, la décision finale de titularisation relevant d'autre part de la décision de l'employeur public concerné.

Le nombre annuel des emplois susceptibles d'être pourvus par cette voie est fixée par corps par arrêté ou décision de l'autorité compétente pris après avis conforme du ministère chargé de la fonction publique²⁶. Ces recrutements sont pris en compte dans la proportion minimale de 6 % des postes offerts aux concours dans un corps, réservée aux modalités spécifiques de recrutement des personnes en situation de handicap²⁷.

Une nouvelle voie d'accès à un emploi relevant d'un corps de niveau supérieur ou de catégorie supérieure

De manière complémentaire avec la clarification des modalités de mise en œuvre des aménagements dans le cadre des procédures de recrutement de droit commun, la loi de transformation de la fonction publique²⁸ a créé au bénéfice des fonctionnaires bénéficiaires de l'obligation d'emplois des travailleurs handicapés, pour une durée limitée jusqu'au 31 décembre 2026, **une voie dérogatoire d'accès par la voie du détachement à un corps ou cadre d'emplois de niveau supérieure**.

Le décret n° 2020-569 du 13 mai 2020²⁹ applicable aux trois versants de la fonction publique, précise ainsi la durée de services publics exigée des candidats au détachement, les modalités d'appréciation de l'aptitude professionnelle des candidats, la durée minimale du détachement et les conditions de son éventuel renouvellement ainsi que la composition de la commission chargée d'apprécier l'aptitude professionnelle du fonctionnaire en amont de la période de détachement et préalablement à l'intégration dans le corps ou cadre d'emplois.

La mise en œuvre de cette procédure dérogatoire représente un nouvel outil à la disposition des employeurs publics en vue de permettre le déroulement de carrière des fonctionnaires en situation de handicap.

Le nombre annuel des emplois susceptibles d'être pourvus par cette voie est fixé par corps par arrêté ou décision de l'autorité compétente pris après avis conforme du ministère chargé de la fonction publique³⁰. Ces recrutements sont pris en compte dans la proportion minimale de 6 % des postes offerts aux concours dans un corps, réservée aux modalités spécifiques de recrutement des personnes en situation de handicap³¹.

26 Dans les conditions fixées au 2^e alinéa de l'article 2 du décret n° 2004-1105 du 19 octobre 2004 modifié relatif à l'ouverture des procédures de recrutement dans la fonction publique de l'État.

27 Article 10 du décret n° 95-979 du 25 août 1995 modifié.

28 Article 93 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique.

29 Décret n° 2020-569 du 13 mai 2020 fixant pour une période limitée les modalités dérogatoires d'accès par la voie du détachement à un corps ou cadre d'emplois de niveau supérieur ou de catégorie supérieure instituées en faveur des fonctionnaires bénéficiaires de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés.

30 Dans les conditions fixées au 2^e alinéa de l'article 2 du décret n° 2004-1105 du 19 octobre 2004 modifié relatif à l'ouverture des procédures de recrutement dans la fonction publique de l'État.

31 Article 10 du décret n° 95-979 du 25 août 1995 modifié.



Orientations pour la mise en pratique

Quelques points de vigilance

► La construction de l'offre d'emploi

Comme pour tout recrutement, il est indispensable de procéder à une analyse de poste pour identifier clairement les missions, les tâches, les activités liées au poste et ainsi les compétences requises. Cette analyse doit permettre également d'anticiper les besoins éventuels de compensation. Le service de médecine du travail peut opportunément être sollicité dans ce cadre.

À titre d'exemple, les points suivants doivent être pris en considération :

- ◆ Temps de travail : durée, horaire, adaptation possible.
- ◆ Organisation des tâches : diversité/répétition.
- ◆ Relationnel : capacité d'écoute, travail en équipe.
- ◆ Physique : port de charges, situation assise/debout/piétinement...
- ◆ Environnemental : travail en open space, utilisation du téléphone, lecture de documents.

Avant toute prise de poste effective, il est indispensable d'étudier les besoins de l'agent en termes d'aménagement et/ou d'adaptation du poste de travail, ce qui ne peut être réalisé que sur la base d'une fiche de poste détaillée présentant de la manière la plus précise possible les conditions de réalisation des missions.

► La rédaction et la diffusion de l'offre d'emploi

Conformément **au principe de non-discrimination**, aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement en raison de son état de santé ou de son handicap. Les différences de traitement fondées sur l'inadéquation au poste de travail constatée par le médecin de prévention ne représentent en revanche pas une **discrimination** lorsqu'elles sont objectives, nécessaires et appropriées.

Sur le principe, toutes les offres d'emplois vacants doivent donc être ouvertes à tous les candidats, sauf inaptitude médicalement constatée³². Toute mention laissant apparaître que l'emploi ne pourrait pas être pourvu par une personne en situation de handicap n'est pas conforme au principe de non-discrimination.

Il est néanmoins possible d'indiquer qu'un emploi est à pourvoir par l'un des dispositifs spécifiques de recrutement dédiés aux personnels en situation de handicap, en particulier par la voie des dispositions du décret n° 95-979 du 25 août 1995 modifié. Dès lors, il est recommandé de figurer cette mention sur toutes les offres d'emplois susceptibles d'être pourvus par ce biais.

³² Délibération n° 2010-274 du 13 décembre 2010 relative à l'emploi des personnes handicapées dans la fonction publique.

S'agissant de la diffusion des offres, il est recommandé de combiner les supports de diffusion à vocation généraliste tel que Place de l'Emploi public (PEP) et les sites d'offres d'emploi dédiés aux personnes handicapées.

► Les points clés de l'accueil d'un agent en situation de handicap

La qualité de l'accueil de l'agent en situation de handicap joue un rôle déterminant dans son intégration professionnelle. **Il est donc indispensable d'anticiper le plus en amont possible l'arrivée de l'agent pour évaluer ses besoins et préparer au mieux son insertion au sein de la communauté de travail.**

■ La question du handicap et des aménagements à mettre en place

Le secret médical prévoit clairement que les personnes concernées n'ont aucune obligation de divulguer la nature de leur handicap. Le sujet pourra néanmoins être naturellement abordé avec l'agent sous l'angle des conséquences sur le poste de travail, sur les conditions d'exercice des missions et des aménagements éventuels à envisager.

Il est conseillé de s'informer auprès de la personne elle-même et d'interlocuteurs internes (référént handicap, médecine du travail, assistant de service social, assistant de prévention...) ou externes (réseau des Cap emploi, associations spécialisées...) sur les spécificités éventuelles liées au handicap de l'agent afin d'appréhender et de cerner au mieux les points d'attention qui seront à prendre en compte.

■ La sensibilisation de l'équipe et du collectif de travail

L'information préalable de l'équipe de travail de la personne en situation de handicap est une étape nécessaire pour assurer sa bonne intégration. Cette phase doit permettre de faire adhérer le collectif de travail au processus d'intégration et, le cas échéant, de démystifier certaines représentations du handicap. À cette occasion, si cela s'avère nécessaire, la désignation, sur la base du volontariat, d'un tuteur qui pourra accompagner et guider l'agent, au moins durant les premières semaines, constitue une bonne pratique à encourager.

■ La mise en place d'un suivi régulier de l'agent recruté

Comme pour toute prise de poste, il appartient au N +1 de veiller à rencontrer régulièrement l'agent pour suivre les conditions de son intégration professionnelle afin d'aborder en particulier les points suivants :

- ◆ Le contenu du travail et des tâches confiées à la personne (organisation du travail, charge de travail, besoins éventuels de formation...).
- ◆ Les relations avec les collègues et l'environnement de travail.
- ◆ Les conditions para-professionnelle (accessibilité des locaux, trajet domicile-travail...).

Ces échanges réguliers doivent permettre de déceler le plus rapidement possible les éventuelles difficultés rencontrées par l'agent afin de pouvoir mettre en œuvre les adaptations appropriées nécessaires.





Annexes

▶ Annexe 1	Le Memento du parfait recruteur.....	100
▶ Annexe 2	La procédure de recrutement sur des emplois de direction de l'État.....	105
▶ Annexe 3	La procédure de recrutement des agents contractuels pour pourvoir des emplois permanents.....	111

Annexe

Le Memento du parfait recruteur

1

Cette fiche se lit en lien avec la fiche n° 2 relative à la formalisation de la fonction du recrutement.

Le questionnement du recruteur à l'étape « Ouverture de poste »

Points clés	Exemples
Le besoin peut-il être couvert autrement que par un recrutement ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Redéploiement des missions, des postes, des agents ? ▶ Nouvelle priorisation des activités ? ▶ Évolution/réorganisation du service ? ▶ Délai suffisant ?
L'ouverture du poste s'inscrit-elle dans les orientations ministérielles ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Prévues dans le schéma d'emplois ? ▶ Cohérence avec la masse salariale ?
Quel est précisément le besoin ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Poste (pérenne/temporaire/évolutif) ? ▶ Missions (responsabilités, grade, équilibre prof-perso...) ? ▶ Profil (débutant/généraliste/expert) ?
A quelles typologies d'agents le poste est-il ouvert ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Titulaire uniquement ? ▶ Recours aux contractuels possible (motifs, cas de recours, durée du contrat...) ?
Quel serait le traitement de référence ? Quelle serait la cotation du poste ou le niveau de rémunération proposé ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pour les contractuels : y a-t-il un référentiel de rémunération ? Si oui, quelle est la fourchette de rémunération ? ▶ Cohérence avec les rémunérations pratiquées en interne ? Sur le marché ? ▶ Possibilité de dérogation pour les postes en tension ? ▶ Pour les titulaires, s'agit-il d'un corps ayant adhéré au RIFSEEP ? si oui, de quel groupe relève le poste ? ▶ Pertinence de la cotation du poste, ou d'une nouvelle cotation en cas de poste non pourvu ?
L'offre d'emploi est-elle alignée avec le besoin de recrutement ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Contient tous les éléments essentiels à la bonne appréhension du poste (activités, positionnement, compétences, exemples de missions...) ? ▶ Lisibilité de l'offre d'emploi et conformité à la réalité ? ▶ Élaborée avec toutes les parties prenantes (collatéraux, hiérarchiques...) ?
Le délai d'ouverture de poste est-il respecté ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Respect du délai d'un mois entre la publication de l'offre et le dépôt des candidatures avant prise de décision ?

Le questionnement du recruteur à l'étape « Sourcing »

Points clés	Exemples
Quels sont les besoins RH ?	<ul style="list-style-type: none"> Types de profils ? Compétences ? Savoir-être ? Quels moyens pour identifier les compétences ? Quel référentiel en la matière ? Échéance (court/moyen terme) ? Criticité (tension, volumétrie...) ?
Quelles sont les perspectives d'évolution ?	<ul style="list-style-type: none"> Évolution hiérarchique, fonctionnelle, géographique ? Passerelles entre différents Métiers, entre différents ministères, entre différentes fonctions publiques ?
Quelles sont les pistes d'action pour améliorer la pertinence des candidatures ?	<ul style="list-style-type: none"> Marque employeur (une ou plusieurs ? Sur laquelle communiquer ?) Matériel de communication (vidéos, témoignages, flyer, kakémonos...) Viviers (ex : autre secteur d'activité, écoles, publics en reconversion...) Actions de sensibilisation sont les plus adaptées aux publics cibles (forums, challenges, réseaux sociaux...)
Quelle suite à donner à un candidat/profil non retenu ?	<ul style="list-style-type: none"> Partage au sein du réseau RH ? Alimentation d'un vivier interne/CV-thèque ?...
Quels profils pourraient être pertinents pour le poste ?	<ul style="list-style-type: none"> Agents en poste ? Ayant exprimé des souhaits de mobilité ? Arrivant en fin de contrat ? Candidats rencontrés à l'occasion d'actions de sourcing ? Ordre de priorité (titulaire, CDI, CDD...) Qualité de service des agents identifiés satisfaisante ? Intérêt du candidat potentiel ? Consultation des différentes parties prenantes (services d'origine/d'accueil) ? Risque de non continuité de service ? Échéance envisageable ? Successes envisageables ?

Le questionnement du recruteur à l'étape « Pré-sélection des candidats »

Points clés	Exemples
Les obligations réglementaires relatives à la publication de la vacance de poste ont-elles bien été respectées en amont de celle-ci ?	<ul style="list-style-type: none"> Rédaction de l'offre d'emploi (renvoyant le cas échéant à la fiche de poste) ? Contenu de l'avis de vacance ou de création de poste au regard des besoins RH identifiés ? Publication obligatoire dans PEP Publication le même jour à l'interne (ex : intranet ministériel) et à l'externe (ex : PEP) ?
Les candidatures reçues répondent-elles aux attentes ?	<ul style="list-style-type: none"> Volume de candidature suffisant ? Adéquation des candidatures au profil ciblé ?
Les obligations légales sont-elles respectées ?	<ul style="list-style-type: none"> Recevabilité des candidatures conformément à la réglementation applicable Statut : Poste ouvert aux fonctionnaires titulaires et/ou aux contractuels ? Information du candidat sur la suite donnée à sa candidature (notamment en cas de rejet) ?

Points clés	Exemples
Les règles de gestion sont-elles respectées ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Transparence de la procédure : information des candidats sur la suite du processus ? ▶ Intégration de tous les acteurs clés dans le processus (SG, RH, hiérarchiques...) ? ▶ Rôle de l'instance collégiale pour les EDD ?
Quelles sont les modalités de pré-sélection les plus adaptées au regard du profil recherché ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Entretien téléphonique de pré-qualification ? ▶ Tests sur des aspects techniques du poste ? ▶ Assessment center ?
L'expérience candidat est-elle optimale ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Transmission des documents obligatoires ▶ Accusé réception de candidature ▶ Irrecevabilité/recevabilité/rejet ▶ Convocation aux entretiens ▶ Obligations déontologiques ▶ Délais de réponse
Le profil peut-il intéresser un autre service ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Alimenter la CV-thèque ▶ Transmettre la candidature au réseau RH
Les outils de pilotage ont-ils été mis à jour ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mise à jour des données candidats ▶ Motifs de non sélection ▶ Dates de notification de décision concernant la pré-sélection

Le questionnement du recruteur à l'étape « Organisation des entretiens »

Points clés	Exemples
Quels sont éléments attendus des candidats ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Compétences, savoir-être, motivation... ▶ Indispensable ou pouvant être acquis ? ▶ Un critère est-il prépondérant, influent-il trop fortement l'évaluation ? ▶ Les entretiens peuvent-ils se dérouler en toute sérénité ? Par exemple : Transmission des informations nécessaires aux candidats ? Salle réservée ? Documents utiles ? Plage horaire suffisante ? ▶ Respect d'un traitement identique des candidats ? ▶ Format de l'entretien (présentiel, distance) ?
Quels sont les points à creuser avec les candidats ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Questions communes ?/spécifiques ? ▶ Formulation adéquate (claire, bienveillante, non-discriminatoire) ?
Les points clés de l'entretien ont-ils été respectés ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Éléments déontologiques (D.2019-1414) ▶ Information sur l'absence de droit au renouvellement automatique du contrat ? ▶ Présentation du poste et environnement ? ▶ Temps d'échanges suffisant ? ▶ Compétences pour mener l'entretien ?
Quel(s) est/sont les candidats les plus pertinents par rapport au poste ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Positionnement sur chaque critère ? ▶ Appréciation générale ? ▶ Évaluation la plus neutre possible ?
Comment la décision prise est-elle effectivement tracée ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Motifs de sélection/refus ? ▶ Grille de formalisation du choix ? ▶ Document récapitulatif ? ▶ Rôle des outils SI à chaque étape (ex : PEP...) ?

Points clés	Exemples
Le choix du candidat a-t-il été validé par toutes les parties prenantes ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Service RH ? ▶ Bureau/sous-direction/Service ? ▶ Autorité d'emploi/de recrutement/de nomination pour les emplois de direction ?
Le choix du candidat a-t-il été correctement finalisé ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Respect de l'obligation d'information des candidats non retenus, et du délai d'ouverture de poste ? ▶ Information au plus tard au moment de la sélection du candidat ?
La procédure de choix a-t-elle été correctement réalisée ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Contrôle qualité (ex : évolution des proportions de candidatures hommes/femmes...) ▶ Dossier complet ?

Le questionnement du recruteur à l'étape « Finalisation du recrutement »

Points clés	Exemples
Quels sont les éléments préalables et nécessaires à la finalisation du recrutement ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Données issues du recrutement (CV, derniers BP, rémunération cible...)? ▶ Pièces nécessaires au dossier agent (fiche renseignement Paye, demande d'acompte, extrait casier judiciaire...)? ▶ Échéances pour la transmission des éléments ? ▶ Candidat retenu informé des éléments à transmettre et des échéances ? ▶ Question de la revalorisation de la rémunération au moins tous les trois ans/dans le cas d'un renouvellement de contrat conformément au cadre juridique applicable (D.86-83) ▶ Accord sur la rémunération ? ▶ Exhaustivité des pièces du dossier ?
Quelles sont les formalités à accomplir dans le cas d'un recrutement de titulaire ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Informer l'agent contractuel occupant précédemment le poste du non renouvellement du contrat ? ▶ Mise en œuvre, par l'administration, de toutes les dispositions nécessaires à la prise de connaissance effective de l'arrêté par l'agent titulaire (AR, signature de bordereau...)?
Quelles sont les formalités à accomplir dans le cas d'un recrutement de contractuel ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Information de l'agent de ses droits et devoirs en tant que contractuel ? ▶ Conditions de renouvellement remplies ? ▶ Conditions d'une CDIisation remplies ? ▶ Conditions d'un transfert d'agent en CDI remplies ? ▶ Accord expresse de l'agent sur les conditions d'emploi proposées ? ▶ Visa du contrôle budgétaire et comptable ministériel (CBCM) ?
Le dossier est-il complet ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Saisine de toutes les parties prenantes (recruteur, RH, CBCM...)? ▶ Actes contresignés ?
L'agent dispose-t-il de toutes les informations nécessaires à son arrivée ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Date, lieu de la prise de poste ? ▶ Personnes référentes ?

Le questionnement du recruteur à l'étape « Intégration de l'agent »

Points clés	Exemples
Quelles sont les étapes du parcours d'intégration ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Éléments communs à tous les agents ? ▶ Éléments spécifiques (au poste, au métier, à l'agent...) ?
Quelles sont les actions à réaliser avant l'arrivée de l'agent ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Badge ? ▶ Matériel (PC, vêtements...) ? ▶ Organisation du tuilage avec le prédécesseur ? ▶ Désignation d'un référent/tuteur/mentor ?
Comment se déroule le 1 ^{er} jour de l'agent ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Accueil par l'encadrant ? Les RH ? ▶ Présentation à l'équipe ? ▶ Remise du livret d'accueil ?
Quel est le parcours d'intégration prévu ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Présentation du ministère ▶ Tour des services, ▶ Formation ▶ Vis-ma-vie³³
Le parcours d'intégration se déroule-t-il comme prévu ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Enchaînement des étapes ? ▶ Respect du planning ?
L'agent s'intègre-t-il au mieux ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Points réguliers avec l'agent ? ▶ Point approfondi au bout de 3 mois ?
Les points de situation et/ou obligations réglementaires sont-ils pris en compte ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Entretien de fin de période d'essai ? ▶ Point d'étape dans le cadre d'un renouvellement de contrat ? ▶ Information de l'agent sur la fin ou le renouvellement de la période d'essai (le cas échéant) ? ▶ Obligations de formation pour les emplois de direction ?
L'agent donne-t-il pleinement satisfaction ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Qualité du travail réalisé ? ▶ Intégration dans le service ? ▶ Difficulté particulière ? ▶ Point d'attention pouvant être problématique à moyen terme ?

33 Un « vis ma vie » dans une organisation est une expérience permettant à des binômes d'échanger leur travail pendant un temps court (une demi-journée, une journée). Vise à renforcer la coopération, la transversalité et la communication au sein des équipes ou, pour les nouveaux arrivants, à découvrir un service.

Annexe

La procédure de recrutement sur des emplois de direction de l'État

2

Le décret n° **2019-1594 du 31 décembre 2019 relatif aux emplois de direction de l'État** est pris en application du I de l'article 16 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, qui ouvre les « emplois de direction de l'État » aux personnes n'ayant pas la qualité de fonctionnaire, par l'introduction d'un 1^obis à l'article 3 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant statut de la fonction publique de l'État. En application de cet article, le décret fixe :

- ◆ la liste des emplois concernés ;
- ◆ les modalités de sélection permettant de garantir l'égal accès aux emplois publics ;
- ◆ les conditions d'emploi et de rémunération des agents contractuels ainsi recrutés.

Ce décret concerne l'ensemble des emplois de direction des administrations centrales et des services déconcentrés de l'État : les statuts d'emploi de direction interministériels, les statuts d'emploi de direction ministériels et les fonctions de direction exercées au sein d'un corps de l'encadrement supérieur, lorsqu'il n'existe pas de statut d'emploi.

Fonction recrutement

Le processus de recrutement est arrêté selon les modalités attendues par le décret et précisées par département ministériel dans un arrêté spécifique. Les missions des interlocuteurs dans le cadre d'un recrutement sur un emploi de direction sont généralement réparties entre le recruteur, la délégation/mission à l'encadrement supérieur et le service RH.

Le caractère interministériel des emplois de chef de service, sous-directeur, expert de haut niveau et directeur de projet conduit à une coordination tant au niveau interministériel que ministériel tant pour la professionnalisation des acteurs que pour la diffusion de l'information aux cadres.

Procédure de recrutement

La procédure renouvelée permet une harmonisation dans le recrutement interministériel des emplois de direction, une transparence accrue – la sélection des candidats faisant nécessairement intervenir une instance collégiale et étant établie à partir d'une grille d'analyse commune et un allègement des processus de recrutement des

différents départements ministériels. La procédure de recrutement s'inscrit dans un cadre commun et se décompose en quatre étapes :

- ◆ **publication de l'offre d'emploi/avis de vacance** : correspond à la fiche de poste détaillée qui doit accompagner l'avis de vacance ou de création de l'emploi. Elle est publiée sur le site Place de l'emploi public et, sauf dérogation, au Journal officiel. Elle doit obligatoirement préciser les éléments relatifs à l'emploi proposé définis par le décret, en particulier les fonctions à exercer, les compétences recherchées, la nature et le niveau des expériences professionnelles attendus.
- ◆ **vérification de la recevabilité des candidatures** : permet de s'assurer que les candidatures reçues, qu'elles émanent de titulaire ou de non titulaire, correspondent aux conditions d'accès à l'emploi public et à l'emploi fonctionnel visé. Cette vérification s'effectue dans un délai de 30 jours après la date limite de candidature fixée par l'offre d'emploi.
- ◆ **procédure de sélection** : intervention d'une instance collégiale, soit au stade de la présélection des candidats (examen des candidatures), soit au stade de l'audition des candidats (entretiens).
- ◆ **nomination du candidat choisi** : entraîne le retour aux autres candidats afin de leur indiquer la fin du recrutement.

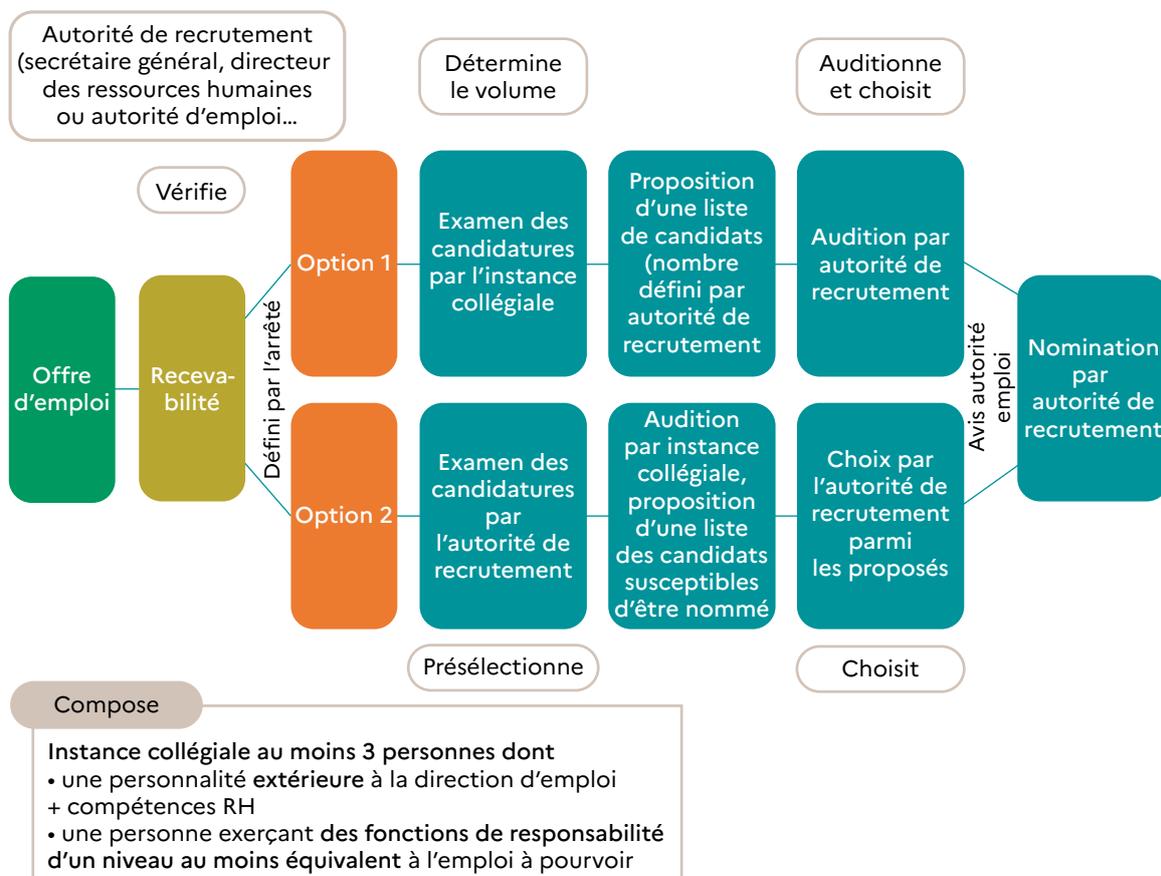


Schéma du processus de recrutement des emplois de direction

L'offre d'emploi

Toute création ou vacance de l'un des emplois mentionnés à l'article 1^{er} du décret faisant l'objet de ce guide, constatée ou prévisible, fait l'objet d'un avis publié sur le site [Place de l'emploi public](#), espace numérique commun aux trois fonctions publiques, ainsi que sur tout autre support approprié.

L'avis de vacance ou de création est accompagné d'une offre d'emploi.

Cette offre d'emploi :

- ◆ décrit les fonctions les compétences recherchées la nature ET le niveau des expériences professionnelles attendus ;
- ◆ précise les éléments de rémunération en précisant a minima, d'une part, les montants planchers et plafonds de la part fixe (montants bruts annuels), qui tient compte à la fois de l'expérience du titulaire de l'emploi et des fonctions, des sujétions et de l'expertise de l'emploi et, d'autre part, le montant maximum de la part variable ;
- ◆ décrit les modalités de la procédure.

L'autorité de recrutement doit rédiger cette offre d'emploi en lien avec l'ensemble des parties prenantes du recrutement. Cette action est un moment clé dans la démarche de gestion des effectifs et des compétences. Elle permet non seulement d'analyser le contexte de recrutement et le poste mais également de projeter les évolutions de ce dernier et donc le profil le plus à même d'y répondre.

L'offre d'emploi doit permettre au candidat d'appréhender au mieux les attentes liées au poste et les éventuelles évolutions attendues par le recruteur. Ce document doit lui permettre de se préparer à la sélection ainsi qu'à l'audition. C'est la première étape qui permettra au candidat de construire sa démarche tant pour le recrutement que, s'il est retenu, pour sa prise de poste.

L'audition

Pour les recrutements aux emplois de direction, deux options de recrutement **s'offrent aux ministères** :

- ◆ dans la **première option**, c'est **l'instance collégiale qui examine les candidatures recevables**, afin de sélectionner les **candidats dont l'audition est ensuite organisée par l'autorité de recrutement**. C'est donc l'autorité de recrutement qui désigne la ou les personnes qui auditionnent les candidats sélectionnés par l'instance collégiale ;
- ◆ dans la **deuxième option**, c'est **l'autorité de recrutement qui examine les candidatures recevables** afin de sélectionner les candidats dont **l'audition est confiée à l'instance collégiale**.

Dans les deux cas, la composition de l'instance collégiale et l'organisation logistique de ses réunions relèvent de l'autorité de recrutement. L'audition peut consister en **un seul entretien** avec l'ensemble des membres de l'instance collégiale ou les personnes

désignées par l'autorité de recrutement ou en **plusieurs entretiens**, avec chacun d'eux. Dans ce second cas, une fiche navette permettra à chacun de consigner et de faire circuler ses observations. Ensuite, **un temps d'échange devra être organisé pour réunir les évaluateurs, assurer l'appréciation collégiale et renseigner une grille d'analyse des auditions.**

Par ailleurs, une **mixité** est attendue dans les profils des membres du comité d'audition tant entre le recruteur, que des experts du domaine mais également avec des personnalités extérieures. Il est également à noter, que le recruteur doit veiller à assurer une répartition égale en genre entre les membres du comité d'audition.

La **durée de l'audition** est laissée à la libre appréciation de chaque autorité de recrutement. Toutefois, elle doit être la même pour tous les candidats auditionnés.

Une grille d'analyse des auditions est proposée par la DGAFP afin d'**harmoniser les critères d'évaluation sur les emplois de direction**, et notamment les emplois de direction interministériels : chef de service, sous-directeur, expert de haut niveau et directeur de projet. Cette grille d'analyse se base sur les **compétences** et **qualités clés** attendues par l'administration pour ces emplois. Il s'agit aussi bien la maîtrise de l'environnement professionnel et de l'activité, que les compétences et aptitudes managériales et également le parcours de carrière.

La DGAFP propose également une **formation interministérielle** permettant aux cadres souhaitant candidater sur un emploi de direction interministériel de se préparer à la **valoriser de leur parcours et de leurs compétences.**



Outils et illustrations

VINCI, un outil de gestion des viviers

La démarche de recrutement sur les emplois de direction, en complément d'une ouverture aux personnes n'ayant pas la qualité de fonctionnaire, se renforce également au niveau interministériel par la mise en place d'un outil dédié : VINCI. Le système d'information VINCI vise à faciliter et développer la mobilité des cadres supérieurs au sein de leur administration et en interministériel. Cette CVthèque interministérielle permet la mise en relation entre les employeurs et les cadres supérieurs. Cela favorise donc un appariement entre les compétences des cadres et celles recherchées par les employeurs. Ce qui vient renforcer l'exercice ministériel des revues des cadres ainsi que des revues des postes.

Des supports d'informations sur le recrutement des emplois de direction ainsi que des outils pratiques destinés aux acteurs RH sont mis à disposition sur demande : sec-plansmanageriaux.dgafp@finances.gouv.fr

Exemple de grille d'analyse des auditions
pour le recrutement des cadres supérieurs et dirigeants

Critères	Appréciation commentée ¹ selon les critères de pondération suivants : 1. Excellent 2. Satisfaisant 3. Moyen 4. Insuffisant			
	CANDIDAT 1	CANDIDAT 2	CANDIDAT 3	CANDIDAT 4
MAÎTRISE DE L'ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL ET DE L'ACTIVITÉ				
Connaissance du ministère et de son écosystème : capacité à décrire, comprendre et à se situer dans le jeu des acteurs				
Adéquation entre les fonctions précédemment occupées et l'emploi visé				
Niveau d'expertise dans le domaine d'activité de l'emploi				
COMPÉTENCES ET APTITUDES MANAGÉRIALES				
Relationnelles : écoute, expression, maîtrise de soi, prise de recul				
Conceptuelles : vision stratégique, curiosité, agilité, capacité d'innovation				
Opérationnelles : adaptabilité, réactivité, pragmatisme, sens des responsabilités et du résultat				
PARCOURS DE CARRIÈRE				
Choix de carrière : diversité des structures (administration centrale, territoriale, services déconcentrés, établissement public, secteur privé) et des missions (hiérarchiques, transverses, projets)				
Capacité à valoriser son expérience : incarnation, représentation, maturité, prise de risque, réalisations, missions sensibles				
Projection de carrière : aspiration à des emplois fonctionnels de direction, de projet				
MOTIVATION POUR LE POSTE :				

Annexe

La procédure de recrutement des agents contractuels pour pourvoir des emplois permanents

3

L'article 15 de la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique a prescrit la mise en place d'une **procédure transversale de recrutement des agents contractuels pour pourvoir des emplois permanents**.

Cet article vise à garantir **l'égal accès aux emplois publics pour les emplois permanents dans les trois versants de la fonction publique**, conformément à **l'article 6 de la déclaration des droits de l'homme et du citoyen**. Certains emplois de direction de la fonction publique de l'État, de la fonction publique territoriale et de la fonction publique hospitalière ainsi que les emplois à la décision du Gouvernement de la fonction publique de l'État ne sont pas soumis à cette procédure.

L'extension de la **faculté de faire appel à des agents contractuels** dans la fonction publique prévue par la loi de transformation de la fonction publique s'accompagne ainsi d'une **formalisation de modalités objectives et transparentes** pour la sélection des futurs agents publics, conçues de sorte à **ne pas rigidifier les pratiques existantes de recrutement**, tout en garantissant les exigences du principe constitutionnel d'égal accès aux emplois publics. Ce faisant, cette formalisation s'inscrit aussi dans **l'amélioration des processus de recrutement dans la fonction publique**.

Pris en application de l'article 15 de la loi de transformation de la fonction publique, le décret n° 2019-1414 du 19 décembre 2019 relatif à la procédure de recrutement pour pourvoir les emplois permanents de la fonction publique ouverts aux agents contractuels formalise une procédure transversale de recrutement des agents contractuels en vue d'occuper des emplois permanents

La formalisation de modalités objectives et transparentes pour la sélection des futurs agents publics

Plusieurs grands **principes généraux qui doivent guider la procédure de recrutement sont rappelés** : non-discrimination, mise en œuvre de la procédure de manière identique pour tous les candidats à un même emploi, transparence, critères d'appréciation des candidatures fondés sur les compétences, les aptitudes, les qualifications et l'expérience professionnelles, le potentiel.

Par ailleurs, le nouveau décret fixe les **modalités de la procédure de recrutement** applicables aux personnes n'ayant pas la qualité de fonctionnaire et qui sont candidates à un

emploi permanent pour les trois versants : recevabilité des candidatures, présélection, entretien, qualité des personnes procédant à l'entretien de recrutement.

Pour chacun des versants, il prévoit un **socle commun et minimal** de procédure de recrutement (recevabilité des candidatures, présélection, entretien, qualité des personnes procédant à l'entretien de recrutement) laissant la possibilité aux employeurs publics de compléter le dispositif, ainsi que des **dispositions particulières visant à moduler** la procédure au regard de la nature des fonctions, de la durée du contrat et, pour la fonction publique territoriale, de la taille de la collectivité.

Points de vigilance, afin de garantir la sécurité juridique des recrutements de contractuels

- ◆ L'obligation de **publicité des avis de vacance ou de création de poste** : cette obligation déjà consacrée en droit positif est désormais intégrée dans un texte transversal consacré au recrutement.
- ◆ La nécessité d'indiquer **le ou les fondements juridiques** qui permettent d'ouvrir l'emploi permanent au recrutement d'un agent contractuel dans l'avis de vacance ou de création de poste. Il convient de souligner qu'en cas d'incertitude l'indication de plusieurs fondements juridiques, permise par le décret, permet en tout état de cause de satisfaire cette disposition réglementaire.
- ◆ La dispense d'une **information relative aux obligations déontologiques** pour les candidats retenus pour un entretien, laquelle peut se faire à un moment et selon un format laissés à l'appréciation de l'employeur (en amont, pendant ou en aval de l'entretien).
→ Cf. Fiche d'information DGAFP relative aux obligations déontologiques (en projet).
- ◆ La systématisation de la **notification des rejets des candidatures**.
- ◆ L'attention à porter au **renouvellement des contrats** avec une obligation de publication de l'avis de vacance ; cette obligation résulte du principe énoncé à l'article 3 de la loi du 13 juillet 1983 selon lequel les emplois permanents sont occupés par des fonctionnaires ; à noter, toutefois, qu'il n'y aura pour autant aucune obligation d'organiser des entretiens dans le cas où, dès la phase de présélection, aucun candidat fonctionnaire ne s'avérerait adapté au poste.
- ◆ Les conditions d'utilisation du **nouveau cas de recours prévu au 4-2° b) de la loi du 11 janvier 1984** qui permet le recrutement d'un contractuel lorsque l'autorité de recrutement n'est pas en mesure de pourvoir l'emploi par un fonctionnaire présentant l'expertise ou l'expérience professionnelle adaptées aux missions à accomplir à l'issue du délai prévu par la procédure mentionnée à l'article 61. Si jusqu'à présent ce critère résultait uniquement du **caractère infructueux de la procédure de recrutement d'un titulaire pour pourvoir l'emploi**, il est désormais **assoupli** puisque le candidat fonctionnaire doit présenter l'expertise ou l'expérience professionnelle adaptée aux missions à accomplir (critère managérial). Dans le nouveau cadre déterminé par le décret, les candidatures des fonctionnaires et des contractuels pourront être déposées simultanément, dans le même délai (1 mois au moins). Toutefois les employeurs ne peuvent organiser des entre-

tiens avec les candidats contractuels qu'après avoir établi, au terme de ce délai, le constat du caractère infructueux du recrutement d'un fonctionnaire sur cet emploi, y compris dans l'hypothèse d'un renouvellement de contrat.

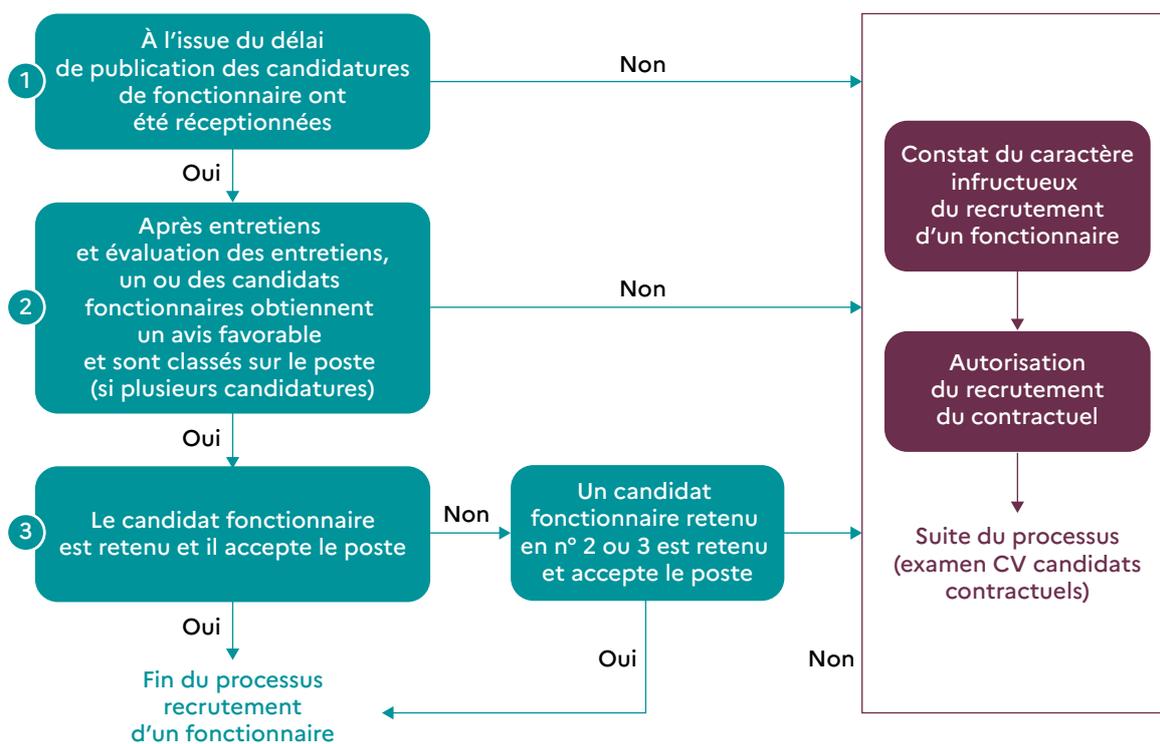
- ◆ La mise en place de **procédures renforcées de sélection des candidats**, en particulier d'entretiens, adaptés à la nature de certains emplois sensibles et aux responsabilités qu'ils impliquent. Il incombe aux employeurs de déterminer en amont la liste des emplois soumis à ces exigences.



Outils et illustrations

Logigramme issu du guide pédagogique relatif au recrutement des agents contractuels du ministère de la transition écologique (MTE)

Dans le cas du recrutement sur un poste ouvert aux fonctionnaires et aux contractuels, et quand le poste pourrait être occupé par un fonctionnaire, le MTE institue l'établissement du **constat formalisé du caractère infructueux du recrutement d'un fonctionnaire** avant tout examen des candidatures des personnes n'ayant pas la qualité de fonctionnaire. La priorité reste en effet le recrutement de fonctionnaires.



Cas de constat caractère infructueux du recrutement d'un fonctionnaire

Glossaire

Assessment : procédé visant à sélectionner et évaluer les candidats pour un poste. Il peut être composé de différents exercices, tâches, jeux de rôles et entretiens de sélection, qui se déroulent en partie de façon individuelle et en partie en groupe (ce que l'on appelle alors « *Assessment Centers* »). À travers cette méthode, le recruteur cherche à mieux connaître les différentes facettes des candidats, en les soumettant à des délais très courts et en analysant leur comportement sous pression. Principalement utilisé pour le recrutement de cadres supérieurs et dirigeants.

CV-thèque : lieu physique ou virtuel où l'on peut consulter les CV de différentes personnes à la recherche d'un emploi. Il permet de réaliser un premier *sourcing* dans le cadre d'un recrutement.

Discrimination : inégalité de traitement fondée sur un critère défini par la loi¹ (sexe, âge, état de santé...) et dans un domaine reconnu par la loi (accès à un service, embauche...). La liste des critères prohibés de discrimination est fixée par la loi.

Gamification : dans le recrutement, consiste à instaurer une dynamique divertissante associée au jeu dans le processus de recrutement en vue notamment d'une plus grande attractivité vis-à-vis des candidats et jeunes diplômés.

Grilles de restitution d'entretien/compte-rendu d'entretien : document permettant de retranscrire les informations recueillies au cours de l'entretien et de faire un point écrit sur l'ensemble des compétences du candidat ou ses motivations pour le poste. Il permet de faire une synthèse sur la candidature et des comparaisons entre les candidats reçus. Il pourra ensuite permettre de retracer la motivation de la décision et être versé aux viviers de candidats potentiels si, bien que non retenu, le profil du candidat s'est avéré intéressant.

Hackathon : événement au cours duquel des spécialistes se réunissent durant plusieurs jours autour d'un projet collaboratif, répondant à un objectif donné, afin de générer des solutions innovantes grâce à l'intelligence collective.

Marque employeur : ensemble des actions et leviers marketing activés dans le but de rendre l'entreprise attractive aux yeux de futurs collaborateurs et de fidéliser les collaborateurs actuels.

Matching (outil de) : outil permettant de recenser, sur chaque profil d'un vivier donné, les éléments qui coïncident avec les pré-requis du poste et ceux qui manquent. Il permet alors d'identifier les profils des « bons candidats » c'est-à-dire les candidats dont le profil correspond aux pré-requis de l'offre à pourvoir.

Onboarding : pratiques liées à l'accueil et à l'intégration d'un nouveau salarié permettant ainsi à ce dernier de s'approprier activement son nouvel environnement professionnel. Terme traduit de l'anglais au français par « embarquement », le processus d'*onboarding*

désigne ainsi les actions mises en place par une organisation pour intégrer de nouveaux salariés.

Promesse employeur : ensemble des avantages tant matériels (rémunérations, primes, avantages en nature...), que de nature morale ou psychologique (sécurité, reconnaissance, estime de soi, accomplissement, appartenance), ou bien encore de nature fonctionnelle (conditions de travail, intérêts des missions...) offerts aux collaborateurs, en contrepartie de leur engagement au sein d'une structure professionnelle.

Référentiel de rémunération : document établissant, pour une organisation donnée, le niveau ou la fourchette des rémunérations à verser en fonction du poste occupé, des compétences détenues et de l'ancienneté. Il vise à homogénéiser et à rendre plus équitable le niveau des rémunérations versées et/ou à simplifier la procédure de recrutement. Il prend la forme d'un tableau renseignant la rémunération de l'ensemble des métiers d'une organisation.

Softskills : compétences comportementales ou compétences intrinsèques d'un candidat, liées à sa personnalité et son tempérament, comme sa capacité décisionnelle, son empathie ou la gestion du stress. Les *softskills* sont par nature transférables ; elles s'opposent aux *hardskills*, ou compétences dites techniques.

Sourcing : processus de recherche de candidats en vue d'un recrutement, et idéalement du caractère optimal de celui-ci, favorisant de la sorte une adéquation profil/poste effective. Il a pour objectif d'identifier des profils précis répondant à une liste de critères de sélection pour un emploi donné.

Testing ou test de discrimination : pratique légale consistant à faire constater, afin qu'elle soit sanctionnée, toute forme de discrimination liée par exemple au sexe, à l'origine ou bien encore au handicap d'une personne.

Vivier : base de données de bons candidats potentiels répondant à une problématique spécifique de recrutement. Il peut être constitué de candidats non retenus à une offre précédente alors même que leur profil et leur parcours était intéressant. Un vivier peut comprendre des CV mais aussi des éléments d'information complémentaires (compte-rendu d'entretien, compte-rendu d'évaluation, résultats d'*assessments*...).

Plus d'informations sur
www.fonction-publique.gouv.fr



**MINISTÈRE
DE LA TRANSFORMATION
ET DE LA FONCTION
PUBLIQUES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Direction générale
de l'administration et
de la fonction publique**