



RESSOURCES HUMAINES

GUIDE PÉDAGOGIQUE À DESTINATION DES RECRUTEURS

Version au 1^{er} octobre 2020



**MINISTÈRES
TRANSITION ÉCOLOGIQUE
COHÉSION DES TERRITOIRES
MER**

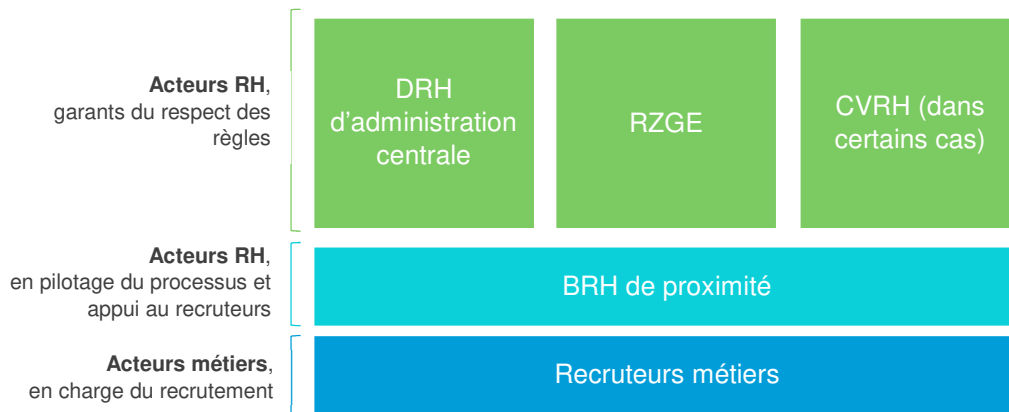
*Liberté
Égalité
Fraternité*

Contact : contrat-rm3@developpement-durable.gouv.fr

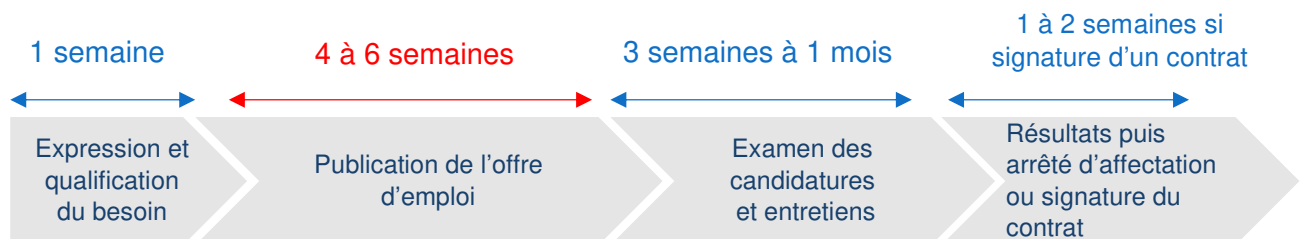
AVANT-PROPOS

Le présent document est un guide pédagogique concernant le recrutement, à destination des recruteurs métiers.

Différents acteurs sont impliqués dans le recrutement (voir mini glossaire ci-dessous):



Les actions à mener par les **recruteurs métier** (on désigne par recruteur métier celui ou celle qui recrute) pour pourvoir un poste sont détaillées dans ce guide étape par étape, selon ce macro-processus de recrutement :



Un mois minimum (obligation légale), jusqu'à 6 semaines dans le cadre du cycle de mobilité
Durée indicative

Ce guide propose en outre **l'utilisation d'outils et modèles adaptés** pour accompagner les recruteurs métiers dans leur professionnalisation au recrutement.

Il comprend :

- Les étapes du recrutement et de mobilité,
- Des outils et des fiches pratiques qui accompagnent les étapes et/ou les outils,
- Les étapes spécifiques à suivre dans le cas du recrutement d'un agent contractuel.

Mini glossaire :

- **Recruteur métier** : tout agent chargé de recruter ses collaborateurs qu'il soit en administration centrale ou en service déconcentré (chef de service - sous-directeur, chef de bureau – chef de pôle – chef d'unité...)
- **BRH de proximité** : le bureau de votre entité auprès duquel vous devez vous rapprocher en premier lieu pour toutes vos questions liées à la gestion des ressources humaines, notamment pour pourvoir vos postes vacants
- **RZGE (responsable de zone de gouvernance des effectifs)** : le service de la DREAL ou de l'administration centrale (SG/DRH/CRHAC) chargé de confirmer qu'un ETP est bien réservé pour votre recrutement
- **CVRH (centre de valorisation des ressources humaines)** : représente la DRH au sein du comité de sélection dans le cadre de la procédure de recrutement d'un contractuel

La loi n° 2019-828 du 6 août 2019 relative à la transformation de la fonction publique pose les fondements d'une rénovation en profondeur de la gestion des ressources humaines dans la sphère publique. Ainsi, elle supprime la compétence des CAP s'agissant des actes de mobilité des agents dès le 1er janvier 2020 et prévoit l'édiction de lignes directrices de gestion (LDG) qui déterminent la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines et fixent les orientations générales en matière de mobilité, de promotion et de valorisation des parcours.

Le protocole d'accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes signé le 23 octobre 2019 par les ministres et l'ensemble des représentants des personnels engage le pôle ministériel notamment sur l'égal accès aux métiers et responsabilités lors des recrutements.

Aux MTE-MCTRCT-Mer, **les lignes directrices relatives à la mobilité** ont été signées le 14 février 2020.

Les conséquences : une responsabilité accrue des recruteurs

La fin de la consultation des CAP pour les actes de mobilité rend l'administration seule responsable de la mobilité et responsabilise davantage les recruteurs. La décision est basée sur le classement du service recruteur, fondé en priorité sur l'adéquation entre le profil et les compétences du candidat et le poste, ainsi que le classement des vœux des candidats sur les postes.

Cela implique :

- Un respect des principes prévus dans les LDG
- Une professionnalisation du recrutement. Ce guide pédagogique s'inscrit dans ce cadre.

Ces mesures sont essentielles afin de garantir la qualité de nos recrutements mais également de prévenir les risques de recours administratifs ou contentieux. En effet, l'agent peut, dans le délai de deux mois suivant la publication de la décision de l'administration, déposer un recours administratif (gracieux ou hiérarchique) ou contentieux contre une décision qu'il estime irrégulière.

FOCUS SUR LES PRINCIPES DU RECRUTEMENT DES AGENTS CONTRACTUELS

Ce guide prend en compte les nouvelles dispositions introduites par la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 relative à la transformation de la fonction publique qui ouvre **la possibilité de recourir plus largement à des agents contractuels**. Ces derniers peuvent désormais occuper des emplois de toute catégorie fonction publique, et non plus seulement de catégorie A.

Concrètement tous les postes sont désormais ouverts soit aux fonctionnaires et aux contractuels, soit aux contractuels uniquement. Mais le principe général de pourvoir les emplois permanents par des fonctionnaires est réaffirmé. Par conséquent, dans la plupart des cas, les contractuels ne seront recrutés qu'après constat du caractère infructueux des candidatures de fonctionnaires.

Schématiquement, **plusieurs cas** peuvent conduire au recrutement d'agents contractuels :

- Pour occuper un emploi **non permanent sur une courte durée** (contrat court de « vacation ») ou le temps de réalisation d'un projet (contrat de projet),
- Pour occuper un emploi **permanent** qui **ne peut pas être occupé par un fonctionnaire** :
 - un emploi à temps incomplet,
 - un emploi pour lequel il n'y a pas de corps de fonctionnaires pour l'exercer,
- Pour occuper un emploi permanent **qui pourrait être occupé par un fonctionnaire mais** :
 - Nécessité d'un contrat en attendant l'arrivée ou le retour d'un fonctionnaire,
 - Des compétences nouvelles ou spécialisées sont attendues,
 - Des difficultés pour recruter un fonctionnaire (manque d'attractivité)

Pour recruter ces contractuels, **une nouvelle procédure de recrutement**, est mise en place afin de se conformer aux dispositions du décret n°2019-1414 du 19 décembre 2019 relatif à la procédure de recrutement pour pourvoir les emplois permanents de la fonction publique ouvertes aux agents contractuels.

Cette nouvelle procédure de recrutement concerne **uniquement les postes vacants**. Elle est applicable quel que soit le macro-processus de mobilité mis en œuvre initialement pour pourvoir le poste par un fonctionnaire (fil de l'eau ou le cycle du printemps).

Les étapes, outils ou conseils concernant uniquement le recrutement des agents contractuels sont identifiées avec le symbole suivant :

Contractuels uniquement

TABLE DES MATIERES

ÉTAPES DE RECRUTEMENT

1	L'expression et la qualification du besoin de recrutement	p.6	5	La conduite d'entretien	p.20
2	La rédaction de la fiche de poste	p.9	6	L'évaluation de l'entretien et le classement des candidatures	p.24
3	La réception des candidatures	p.11	7	<i>La conduite d'entretien dans le cadre d'un comité de sélection</i>	p.28
+	<i>Le constat du caractère infructueux du recrutement d'un fonctionnaire</i>	p.13		<i>Etape supplémentaire</i> <i>Contractuels uniquement</i>	
4	L'analyse des CV	p.17	8	L'information des candidats retenus et non retenus	p.30

OUTILS ET MODELES :

A	Grille d'expression et qualification du besoin de recrutement	p.32	G	Modèle de mail accusé de réception candidature	p.43
B	Modèle de fiche de poste compatible RenoiRH	p.33	H	Modèle de mail réponse négative après examen du CV	p.44
C	Fichier de suivi des candidatures	p.34	I	Modèle de mail convocation à un entretien	p.45
D	Grille d'analyse du CV	p.36	J	Modèle de mail convocation à un 2 nd entretien	p.46
E	Guide d'entretien : exemples de questions et mises en pratique	p.37	K	Modèle de mail réponse négative après entretien	p.47
F	Grille d'analyse de l'entretien	p.41	L	Check-list des actions du recruteur métier	p.48

L'EXPRESSION ET LA QUALIFICATION DU BESOIN DE RECRUTEMENT

Etape N°1

1 Les objectifs de l'expression et la qualification du besoin

L'étape d'expression et de qualification du besoin de recrutement est **une étape fortement conseillée**. Elle est structurante pour l'ensemble des étapes suivantes du processus puisqu'elle permet de :

- **Lister les compétences nécessaires qui seront évaluées avec l'examen des CV et les entretiens avec les candidats.**
- Définir les contours du profil recherché pour la rédaction de la fiche de poste et de garantir la réception de candidatures ciblées,
- Initier la procédure de recrutement et d'établir, par le BRH de proximité, le fondement juridique qui justifie le recrutement d'un agent contractuel le cas échéant. **Contractuels uniquement**

La réflexion sur les compétences requises pour occuper l'emploi est fondamentale pour démarrer le processus de recrutement. Elle permet de faciliter l'évaluation des candidatures (CV puis entretiens) en objectivant de manière précise les critères de sélection et de garantir la bonne adéquation du profil retenu en fin de processus et du poste à pourvoir.

Elle permet notamment de surmonter le risque de clonage (pratique qui consiste à recruter la même personne que celle qui occupe actuellement le poste) : le clonage est une pratique facile et efficace qui peut vous aider à identifier les compétences nécessaires pour le poste. Pourtant, il est important de rester vigilant pour ne pas favoriser l'effet de clonage qui comporte des risques :

- Réduire la diversité des profils
- Réduire la variété et donc la confrontation des idées et des modes de pensées, pourtant source de créativité et d'innovation

Les questions suivantes peuvent aider la réflexion sur les compétences :

- Quels sont les critères objectifs de réussite du poste ?
- Pour chaque attendu sur le profil, pourquoi cet attendu est essentiel et est-il possible d'élargir ce critère ?
- Qu'est ce qui manquait à l'agent en poste pour répondre à 100% aux attentes du poste vacant ?

Un document d'expression et de qualification du besoin de recrutement est proposé aux recruteurs métiers pour structurer leur réflexion ainsi que leurs échanges avec le BRH de proximité : il s'agit de la fiche d'expression et de qualification du besoin de recrutement, disponible en [Annexe A](#).

2 Les étapes à suivre

Etapes	Actions	Outils
Expression et qualification du besoin de recrutement		
Expression et qualification du besoin	<input type="checkbox"/> J'exprime mon besoin de recrutement <input type="checkbox"/> Je décris le poste et les activités <input type="checkbox"/> Je qualifie les compétences attendues, les expériences requises, etc.	Expression et qualification du besoin

3 Fiche d'expression et de qualification du besoin de recrutement

A compléter par le N+1 :

Si création ou évolution du poste tel que décrit dans la fiche de poste :

DESCRIPTION GENERALE DU POSTE
 [Si évolution, à reporter dans la fiche de poste]

ACTIVITES PRINCIPALES
 [Si évolution, à reporter dans la fiche de poste]

Dans tous les cas :

COMPETENCES REQUISES

Savoirs :		Savoir-faire :		Savoir-être :	
Compétences	Niveau d'importance	Compétences	Niveau d'importance	Compétences	Niveau d'importance
Compétence 1	De 1 à 4	Compétence 1	De 1 à 4	Compétence 1	De 1 à 4
Compétence 2		Compétence 2		Compétence 2	
Compétence 3		Compétence 3		Compétence 3	

Si contractuel, niveau de diplôme recherché :
 Ce niveau peut être acquis par l'expérience professionnelle

Convient pour un poste de début carrière :
 Par exemple, en catégorie A ce poste correspond à un premier grade de titulaire

PERSPECTIVES ET EVOLUTIONS

Evolutions à prévoir (poste/service/environnement) :

Perspectives d'évolutions du recruté :

La description générale du poste et des activités principales est à reporter dans la fiche de poste si elle évolue par rapport à la fiche de poste déjà existante.

Les activités principales sont à lister en précisant la fréquence de réalisation (permanente, occasionnelle, hebdomadaire, etc.)

Les compétences requises se décomposent en trois types de compétences et doivent être classées par niveau d'importance (4 : compétence indispensable pour assurer le poste ; 3 : compétence nécessaire pouvant s'acquérir ; 2 : compétence souhaitable ; 1 : compétence facultative). Ce classement permettra d'évaluer objectivement et de comparer plus facilement les candidatures entre elles.

Le savoir fait référence aux grands domaines de savoirs théoriques à maîtriser pour exercer tel métier. Qualifications - certifications requises le cas échéant ;
 Il peut se verbaliser par « je connais » + nom.

Le savoir-faire correspond à la capacité, éprouvée par la pratique, à réaliser concrètement une tâche ;
 Il peut se verbaliser par « je sais » + verbe d'action.

Le savoir-être est lié aux compétences comportementales, qualités personnelles (exemples : capacité d'écoute, sens de l'initiative, du travail en équipe, etc.).
 Il peut se verbaliser par « je suis » + adjectif

Classer les compétences requises par niveau d'importance (4, 3, 2 ou 1) permettra au moment de l'évaluation du candidat après l'entretien de créer un scoring. Ce score indicatif permet d'objectiver la comparaison des candidatures entre elles, de faciliter et justifier la prise de décision finale.

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

A compléter par le BRH

Motif : Création de poste <input type="checkbox"/> Remplacement <input checked="" type="checkbox"/>		Besoin : Permanent <input checked="" type="checkbox"/> Temporaire <input type="checkbox"/> <i>(Contrat court uniquement)</i>	
Si remplacement, merci d'indiquer : <ul style="list-style-type: none"> • 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 checked="" type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/>		Date d'entrée souhaitée : 01/03/2020	
Catégorie : A <input checked="" type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/>	Poste ouvert aux : Fonctionnaires et contractuels <input checked="" type="checkbox"/> Contractuels uniquement <input type="checkbox"/> Fondement juridique (article loi 84-16) : 4-1° <input type="checkbox"/> 4-2°a) <input type="checkbox"/> 4-2°b) <input checked="" type="checkbox"/> 4-3° <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 6 <i>quinquies</i> <input type="checkbox"/> Durée du contrat : CDI <input type="checkbox"/> ou CDD <input checked="" type="checkbox"/> : 36 mois Repère de rémunération :		

A compléter par le N+1 :

Si création ou évolution du poste tel que décrit dans la fiche de poste :

DESCRIPTION GENERALE DU POSTE

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.

ACTIVITES PRINCIPALES

- 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 (RenoirRH, 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 :

COMPETENCES 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	Conduite de projet 4	Travail en équipe 4
Organisation administrative de l'Etat 3	Management d'équipe 3	Qualités relationnelles 4
Statut général de la FPE et statuts particuliers 3	Esprit d'analyse et de synthèse 3	Réactivité 3
Domaine de la paye 1		

Si contractuels, niveau de diplôme recherché : Niveau 6 ou 7	Convient pour un poste de début carrière : <input type="checkbox"/>
--	--

PERSPECTIVES ET EVOLUTIONS

Evolutions à prévoir (poste/service/environnement) : /	Perspectives d'évolutions du recruté : Poste en contact réguliers avec services employeurs du MTES et des autres Ministère
--	---

LA RÉDACTION DE LA FICHE DE POSTE

Etape N°2

1 Les enjeux de la rédaction de la fiche de poste

La fiche de poste, rédigée par le recruteur métier (N+1) en lien avec l'étape d'expression et de qualification du besoin de recrutement, permet de :

- Informer et attirer les candidats en vue de pourvoir le poste,
- Définir les critères d'évaluation qui seront utilisés ultérieurement dans les étapes d'examen et d'évaluation des candidatures,
- Cibler et gagner du temps : les annonces ciblées permettent d'attirer un plus grand nombre de candidatures adaptées.

Une fiche de poste bien rédigée optimise l'ensemble du processus de recrutement. Ainsi, il convient de porter une attention particulière à la **lisibilité** et l'**attractivité** de la fiche de poste, tout en respectant le **principe de non-discrimination**. Pour cela, des bonnes pratiques peuvent être mises en place :

Rédaction	Compréhension	Linguistique
<ul style="list-style-type: none"> · Rédiger une annonce fidèle à la réalité du poste tout en valorisant les avantages et en insistant sur la valeur ajoutée des missions · Contextualiser et donner du sens pour permettre aux candidats de se projeter 	<ul style="list-style-type: none"> · Faire en sorte que l'offre soit compréhensible de tous, y compris de agents extérieurs au ministère : pas d'acronyme ni de termes trop techniques 	<ul style="list-style-type: none"> · Utiliser des mots clefs et des verbes d'action · Utiliser des formulations simples et concrètes, des phrases courtes et percutantes pour faciliter la compréhension

La fiche de poste est à compléter suivant le cadre requis dans le système d'information RH RenoiRH et à transmettre au BRH de proximité. Le modèle compatible avec RenoiRH est disponible en [Annexe B](#).

2 Les étapes à suivre

Etapes	Actions	Outils
Expression et qualification du besoin de recrutement		
Rédaction de la fiche de poste	<input type="checkbox"/> Je rédige ou j'actualise la fiche de poste <input type="checkbox"/> Je transmets la fiche de poste au BRH de proximité	Guide rédaction fiche de poste

3 Le respect du principe de non-discrimination dans la fiche de poste

Dans le respect du principe de non-discrimination à l'embauche, la fiche de poste ne doit pas comporter de critères discriminants.



Mentions autorisées

Expérience

- Un nombre d'année d'expérience professionnelle minimum
- Débutant ou déjà expérimenté dans la fonction

Maitrise linguistique

« Anglais courant » ou « candidat parfaitement bilingue » si important pour le poste ou pour l'évolution de carrière dans l'administration

Contraintes liées au poste

Domiciliation, astreintes, contact avec le public, etc

Santé/handicap

Les contraintes impliquées par le poste (déplacement, ports de charge, etc.)



Mentions interdites

Age

- Un âge précis requis ou une limite d'âge
- Un plafond d'années d'expérience

Vie privée

- Préférence de sexe
- Termes au féminin uniquement (ex : assistante)
- Homme de terrain, homme de la situation
- Exigence d'une religion
- Exigence d'une conviction politique

Origine

- Exigence d'une nationalité ou d'une origine
- Exigence de la pratique d'une langue régionale non-indispensable pour le poste

Santé/handicap

- Poste réservé à une personne en situation de handicap
- Précision de la condition physique attendue

Apparence physique

- Mentions portant sur l'apparence physique
- Demande d'un CV avec photo
- Eviter : « bonne présentation exigée »

4 Le modèle de fiche de poste (compatible RenoIRH)

Intitulé du poste

- Lorsque la dénomination de l'emploi existe au masculin et féminin, il faut mentionner les deux genres.
- Si la dénomination n'existe que dans un genre alors mentionner les 2 sexes : femme / homme (ordre alpha) et sans parenthèse dans le titre.
- La suite de l'annonce est rédigée en utilisant des dénominations et une écriture neutre (voir l'exemple)
- Le titre doit être explicite pour inciter les candidats potentiels à cliquer sur l'offre pour en savoir plus.

Missions du poste

- 4 – 6 missions attendues.
- Adressez-vous directement au candidat.
- Listez les missions et utilisez des verbes d'action.
- Explicitez la finalité de la contribution : l'objectif est de répondre à la question : « à quoi sert ce poste ? pourquoi existe-t-il ? ».
- Valorisez la contribution du futur collaborateur.

Conditions

- Décrivez les modalités de travail (horaires, déplacements à prévoir, contraintes spécifiques)
- *BRH de proximité* : Indiquez le fondement juridique qui soutient le recrutement d'un agent contractuel

Contacts

- Indiquez le contact du service recruteur.
- Précisez aux candidats l'adresse d'envoi de la candidature si différente de la PEP.

Contexte du poste

- Débutez par une phrase d'accroche qui précise :
 - Le positionnement dans l'organisation (au sein du service/direction)
 - Les caractéristiques éventuelles de l'équipe
- Indiquez le positionnement du poste au sein de : l'équipe, la direction, le ministère.

Liaison hiérarchique

- Décrivez les liaisons hiérarchiques directes et les relations avec l'écosystème interne et externe du poste.

Compétences

- Indiquez les compétences requises indispensables et secondaires sur le plan du savoir, savoir-faire et savoir-être. Réutilisez le travail d'expression des compétences réalisés dans la fiche d'expression et de qualification du besoin de recrutement.
- **Pour rappel, utilisez des critères précis et factuels pour :**
 - Permettre aux candidats de s'identifier et donc s'engager en postulant
 - Eliminer les candidatures non-pertinentes
 - Être en mesure d'apporter une réponse argumentée aux candidats non-retenus

The diagram shows a central job posting form template with several sections:

- Header:** Logo of the French Republic and 'Ministère de l'Éducation Nationale'.
- Title Section:** A blue box with a dotted line for the job title and three horizontal lines for details.
- Missions Section:** A list of six mission boxes, each with a blue square bullet point, a dotted line for the mission description, and a horizontal line for the expected contribution.
- Conditions Section:** A dotted line for conditions and a horizontal line for the legal basis (BRH).
- Contacts Section:** A dotted line for contact information and a horizontal line for the recruitment service address.

 Arrows point from the surrounding text blocks to these specific sections of the form.

LA RÉCEPTION DES CANDIDATURES

Etape N°3

1 Les enjeux de la réception des candidatures

Les recruteurs métier (N+1) doivent réceptionner l'ensemble des candidatures (fonctionnaires et contractuels ou contractuels uniquement selon le type de poste), qu'elles leur soient parvenues directement par mail ou via la PEP (place de l'emploi public).

Afin de garantir l'égalité de traitement entre les candidatures et d'initier la procédure de recrutement d'un contractuel dans l'hypothèse où aucun fonctionnaire ne serait recruté **les recruteurs métier doivent :**

- Envoyer un accusé réception aux candidats, que la candidature émane d'un fonctionnaire ou d'un contractuel. Un modèle type de mail est disponible en annexe (un pour les fonctionnaires et un pour les contractuels), il précise aussi le processus de recrutement et les délais indicatifs associés (cf. [Annexe G](#)).
- Initier le fichier de suivi des candidatures, en listant toutes les candidatures réceptionnées, en précisant le nom et prénom du candidat, sa qualité de fonctionnaire ou contractuel, la date de réception des candidatures et la date d'envoi de l'accusé de réception. Un onglet est dédié pour les candidatures de fonctionnaires, un onglet est dédié pour les candidatures de contractuels (cf. [Annexe C](#)).

Ce fichier de suivi permet ainsi aux recruteurs métiers dont la responsabilité est désormais renforcée, de bien suivre et piloter leur recrutement, en lien avec le BRH de proximité.

Il permet également d'assurer la traçabilité de la démarche de recrutement, de contribuer au respect des grands principes de la mobilité, exposés dans les lignes directrices de gestion, notamment en matière d'égalité de traitement des candidats, et de prévenir les risques de recours.

Dans l'hypothèse où les candidatures de fonctionnaires n'aboutiraient pas, le fichier de suivi des candidatures (onglet des candidatures fonctionnaires) devra être transmis à la DRH en administration centrale via le BRH de proximité afin de valider le constat du caractère infructueux du recrutement d'un fonctionnaire.

2 Les étapes à suivre

Publication de l'offre d'emploi		
Réception des candidatures (des fonctionnaires et des contractuels)	<input type="checkbox"/> Je réceptionne les candidatures adressées à l'autorité mentionnée sur la fiche de poste <input type="checkbox"/> Je réceptionne les candidatures adressées directement sur la PEP <input type="checkbox"/> J'accuse réception des candidatures l'ensemble des candidats <input type="checkbox"/> J'initie le fichier de suivi des candidatures	<i>Modèle accusé réception candidatures</i> <i>Suivi des candidatures</i>

3 Le fichier de suivi des candidatures

Un fichier doit être initié pour chaque poste à pourvoir. Il est complété au fur et à mesure de l'avancée du processus de recrutement et trace les interactions et décisions pour chaque candidat. Le modèle est disponible en [Annexe C](#).

Les informations attendues sont les suivantes :

- Informations candidats : Qualité, Nom, Prénom, Statut, corps
- Réception de la candidature : Date de réception, date d'envoi de l'accusé de réception
- Examen des candidatures (analyse du CV, entretien de pré-qualification, entretien N°1, entretien N°2 ou Comité de Sélection)
- Résultats (dépôt du vœu sur le poste par les candidats, rang de classement du poste par les candidats, avis du service recruteur, motivation de l'avis du service recruteur, classement des candidats par le service recruteur, résultat final)

Ce document est à conserver précieusement. En cas de difficulté pendant le recrutement, de recours ou de contrôle interne ou de demande de recrutement d'un contractuel, il sera demandé par la DRH notamment pour s'assurer du respect des principes de la mobilité, exposés dans les lignes directrices de gestion.

Ainsi, dans l'hypothèse où le recrutement d'un fonctionnaire n'aboutirait pas, il devra être systématiquement transmis à la DRH via votre BRH pour établir le constat du caractère infructueux du recrutement d'un fonctionnaire, et ouvrir le principe du recrutement d'un agent contractuel.

Contractuels uniquement

NOUVEAUTÉ LOI TRANSFORMATION DE LA FONCTION PUBLIQUE

A compter du 1er janvier 2020, tous les postes vacants sont accessibles aux fonctionnaires et aux contractuels.

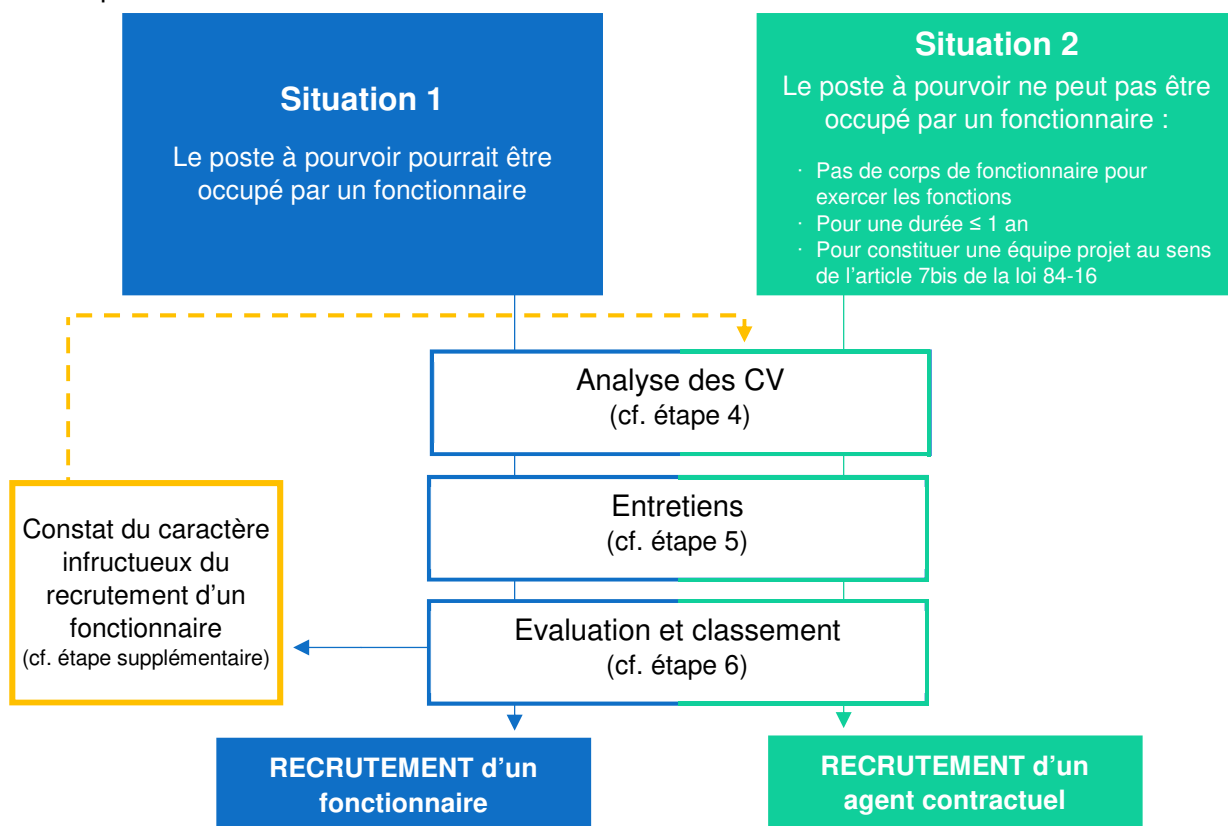
Ainsi, les postes publiés à la PEP sont désormais ouverts **soit aux fonctionnaires et aux contractuels (situation 1), soit aux seuls contractuels (situation 2).**

Le principe général de pourvoir les emplois permanents par des fonctionnaires est néanmoins réaffirmé.

Par conséquent, pour tous les postes pouvant être occupés par un fonctionnaire, un contractuel ne pourra être recruté qu'après constat du caractère infructueux des candidatures de fonctionnaires, sauf s'il s'agit d'un contractuel en CDI de nos ministères.

Autrement dit, le recruteur métier ne pourra examiner les candidatures de contractuels qu'une fois qu'il aura constaté qu'aucune candidature de fonctionnaire ne présente les compétences, aptitudes, qualifications et expérience professionnelles requises pour exercer les missions dévolues à l'emploi permanent à pourvoir ou bien qu'aucune candidature de fonctionnaire n'a abouti (les candidats pressentis ayant préféré par exemple un autre poste).

Ainsi, après la réception des candidatures, deux situations se distinguent selon le type de poste à pourvoir :



Les étapes d'examen des candidatures (étapes 4, 5 et 6) sont décrites dans la suite du document. Dans le cas de la situation 1, les candidatures des contractuels ayant postulé sur cet emploi ne peuvent être étudiées qu'après avoir constaté le caractère infructueux du recrutement d'un fonctionnaire (cf. étape supplémentaire page suivante).

LE CONSTAT DU CARACTERE INFRUCTUEUX DU RECRUTEMENT D'UN FONCTIONNAIRE

Etape
supplémentaire

1 Principes applicables

Dans le cas du recrutement sur un poste ouvert aux fonctionnaires et aux contractuels, et quand le poste pourrait être occupé par des fonctionnaires, l'examen des candidatures des personnes n'ayant pas la qualité de fonctionnaire n'est possible que lorsque le **constat du caractère infructueux du recrutement des fonctionnaires** a été établi. La priorité reste en effet le recrutement de fonctionnaires. Autrement dit, les candidatures des contractuels ne seront examinées que dans un second temps, si le caractère infructueux du recrutement des fonctionnaires est constaté.

2 Les étapes à suivre

Constat du caractère infructueux du recrutement d'un fonctionnaire

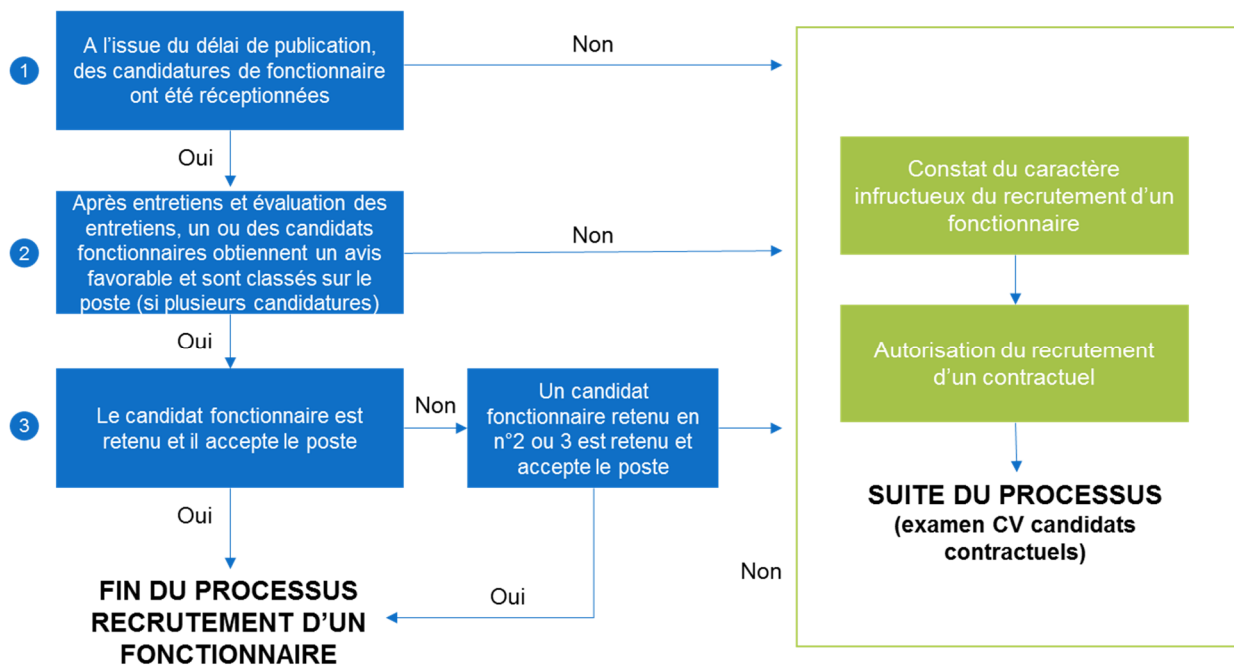
Constat du caractère infructueux du recrutement de fonctionnaire	<input type="checkbox"/> Je constate le caractère infructueux du recrutement d'un fonctionnaire <input type="checkbox"/> Je transmets le document de suivi au BRH de proximité (pour transmission au bureau SG/DRH/RM3 pour validation)	
--	--	--

3 Le constat

Ce constat peut intervenir à plusieurs étapes du recrutement ou de la mobilité des fonctionnaires :

- Aucune candidature de fonctionnaire ne s'est manifestée sur le poste.
- Evaluation des entretiens : aucun candidat fonctionnaire ne donne suite après envoi de sa candidature ou après entretien (concrètement, pas de formulaire de vœux type PM 104 reçu ou pas de vœu déposé par l'agent dans le SIRH Renoirh (après bascule vers ce nouvel outil)) ; aucun candidat fonctionnaire ne recueille un avis favorable du service d'accueil (selon les critères définis dans l'expression de besoin de recrutement) ; la candidature d'un fonctionnaire ne doit pas être mise en concurrence avec celle d'un contractuel ; les avis défavorables sur les candidatures de fonctionnaires doivent être motivés explicitement et précisément. Conformément aux lignes directrices de gestion relatives à la mobilité, les avis défavorables doivent être communiqués aux candidats.
- Publication des résultats : aucune demande de mobilité d'un candidat fonctionnaire n'aboutit sur le poste, par exemple si le candidat fonctionnaire a obtenu sa mobilité sur un poste qu'il avait mieux classé dans sa liste de vœux dans le cadre du cycle de mobilité.

Cas de constat caractère infructueux du recrutement d'un fonctionnaire



4 Le document à transmettre pour ce constat

Afin d'autoriser le recrutement d'un agent contractuel et donc de pouvoir examiner les CV reçus des candidats non fonctionnaires, le recruteur métier doit transmettre un document de synthèse de l'examen des candidatures des fonctionnaires au BRH qui sera transmis à la DRH en administration centrale.

Ce document correspond au document de suivi des candidatures (onglet candidatures fonctionnaires), initié lors de la réception des candidatures. Le modèle est disponible en [Annexe C](#).

Les informations attendues sont les suivantes :

- Informations candidats : Qualité, Nom, Prénom, Statut, corps
- Réception de la candidature : Date de réception, date d'envoi de l'accusé de réception
- Examen des candidatures (analyse du CV, entretien de pré-qualification, entretien N°1, entretien N°2 ou Comité de Sélection)
- Résultats (dépôt du vœu sur le poste par le candidat, rang de classement du poste par le candidat, avis du service recruteur, motivation de l'avis du service recruteur, classement du candidat par le service recruteur, résultat final)

La DRH en administration centrale est chargée de valider le caractère infructueux du recrutement d'un fonctionnaire et ainsi autoriser l'engagement de la procédure de recrutement d'un contractuel.

Selon le type de poste et de profil recherché, la DRH en administration centrale pourra évaluer la possibilité de proposer plutôt une primo affectation de fonctionnaire (comme indiqué précédemment, le recrutement d'un fonctionnaire reste en effet prioritaire).

5 Le cas particulier du constat du caractère infructueux du recrutement d'un fonctionnaire pendant le cycle de mobilité

Pour rappel, le cycle de mobilité est organisé par les lignes directrices de gestion mobilité (LDG). Pendant le cycle de mobilité, les postes vacants et susceptibles d'être vacants sont portés à l'attention des agents titulaires. La publication sur la plateforme PEP est **obligatoire** pour les **postes vacants** et **possible pour les postes susceptibles d'être vacants**. Des agents contractuels pourraient postuler sur des postes susceptibles d'être vacants, cependant leur candidature ne pourra pas être étudiée tant que le poste ne s'est pas libéré.

Ainsi, pour les postes publiés vacants pendant le cycle de mobilité, il est possible de constater le caractère infructueux du recrutement d'un fonctionnaire et d'examiner les candidatures des agents contractuels :

- A partir de la fin de la remontée des avis des services d'accueil, si aucun fonctionnaire ne formule de vœu sur le poste (PM 104 ou RenoirRH);
- A partir de la publication des résultats de mobilité, si le poste est toujours vacant.

Cependant, les candidatures des agents contractuels **sur les postes susceptibles d'être vacants** ne doivent pas être étudiées. Pour les postes publiés en susceptibles d'être vacants et qui sont devenus effectivement vacants pendant le cycle de mobilité, ***il faudra republier l'offre d'emploi au fil de l'eau*** à l'issue du cycle de mobilité, en indiquant que le poste est vacant. La procédure de recrutement est relancée, des candidats fonctionnaires et contractuels peuvent à nouveau postuler.

Dans tous les cas, il conviendra que les recruteurs informent les candidats contractuels que leur candidature ne serait examinée que si les candidatures des fonctionnaires étaient infructueuses, à savoir à l'issue du cycle de mobilité. Cette information pourra être transmise avec l'envoi de l'accusé de réception de la candidature. Un modèle est disponible en [Annexe G](#).

L'ANALYSE DES CV

Etape N°4

1 Les enjeux de l'analyse des CV

L'examen des candidatures réceptionnées est de la responsabilité du recruteur métier (N+1). Cette étape indispensable a pour objectifs de :

- Lire et analyser les candidatures réceptionnées au regard des critères de sélection du poste à pourvoir,
- Comparer des profils divers (et potentiellement nombreux)
- Faire un retour aux candidats non retenus sur la base de critères de décisions objectifs et étayés.

Pour garantir l'égalité de traitement, chaque candidature réceptionnée doit être lue et traitée avec la même exigence et les mêmes critères d'évaluation.

Une grille d'analyse du CV est à compléter pour chaque candidature réceptionnée et à archiver (disponible en [Annexe D](#)). Le fichier de suivi des candidatures doit être mis à jour.

2 Les étapes à suivre

Examen des candidatures et entretiens		
Examen des CV	<input type="checkbox"/> J'examine les CV de l'ensemble des candidats au regard des critères définis lors de l'expression du besoin de recrutement	<i>Grille d'analyse des CV</i>
Entretien de préqualification (optionnel)	<input type="checkbox"/> Je peux réaliser un entretien de préqualification	<i>Guide d'entretien</i>
Convocation des candidats présélectionnés et notification des candidats non retenus	<input type="checkbox"/> Je convoque à un entretien les candidats présélectionnés et les informe sur les obligations déontologiques <input type="checkbox"/> J'informe les candidats non retenus	<i>Modèle convocation entretien</i> <i>Modèle réponse négative</i> <i>Fiche obligations déontologiques</i>

3 La grille d'analyse des CV

Informations poste et candidat

- Reportez les informations permettant d'identifier le poste à pourvoir concerné.
- Indiquez les informations permettant d'identifier le candidat évalué.

Observations générales

- Indiquez une analyse complémentaire du CV et de la lettre de motivation (si présente) au-delà des compétences indispensables :
 - Structure du CV
 - Niveau de détail des expériences
 - Motivations pour le poste
 - Projet professionnel
- Précisez la nécessité de réaliser un entretien téléphonique pour mieux comprendre la candidature.
- Indiquez une éventuelle détection de sujets déontologiques.

Analyse du CV

- Reportez les compétences indispensables à l'exercice du poste dans la grille d'évaluation (expérience ou diplôme, savoirs et savoir-faire). *Ces compétences ont été détaillées dans la fiche d'expression et de qualification du besoin de recrutement.*
- Vérifiez dans le CV la présence des compétences identifiées comme nécessaires à l'exercice du poste.
- Reportez des éléments factuels, tangibles et mesurables permettant de justifier les compétences ou de justifier le manque de compétences.

Décision

- Indiquez votre décision de sélection ou de non sélection du candidat.
- Précisez le motif de non sélection de façon objective et communicable au candidat, par exemple :
 - niveau de compétence insuffisant,
 - niveau d'expérience insuffisant ou trop important au regard des responsabilités du poste.

Il convient de **veiller à la non-discrimination** au moment de l'analyse des CV. La discrimination est souvent peu consciente et provient de mécanismes que nous ne remarquons pas toujours. Il est nécessaire de se questionner et d'identifier ses propres biais de perception. Pour plus d'information, consulter le site du Défenseur des droits.

<https://www.defenseurdesdroits.fr/fr/institution/competences/lutte-contre-discriminations>

4 La lecture du CV

Contractuels uniquement

Le CV des candidats issus du secteur privé peut être différent du CV des fonctionnaires, il est ainsi nécessaire de prêter attention à certaines particularités ou différences, par exemple :

- La formation et les diplômes :
 - Les niveaux de diplôme (1,2,3,etc ...), les titres de diplômes donnent une indication sur le nombre d'années d'études après le BAC, par exemple : BTS ou DUT correspond à un BAC+2, Licence/ Bachelor à un BAC+3, Master, Diplôme d'études supérieures, Diplôme d'ingénieur à un BAC +5, Doctorat/ PhD à un BAC+8 ;
- Le terme « manager » ne signifie pas forcément une situation d'encadrement d'équipe (par exemple : community manager, category manager, project manager). Des termes anglais sont souvent utilisés dans les noms de poste, ce qui peut induire le recruteur en erreur.
- Les organisations dans le secteur privé sont variées, les niveaux hiérarchiques sont donc hétérogènes (contrairement à l'administration : sous-directeur, chef de service, chef de bureau, adjoint, etc.).

Lors de l'analyse du CV, il convient ainsi d'identifier les points à approfondir ou à confirmer lors de l'entretien.

Structure du CV :
Synthèse et organisation

Niveau de formation :
adapté aux critères du poste ?

Centres d'intérêt : bien valorisés ?
Qu'apprennent-ils sur le candidat ?



Michel MARTIN
320 avenue de la Liberté apt 7B
75000 Paris
France
michel.martin@primocv.com
01 00 00 00 00
06 00 00 00 00
www.monsite.com

Cadre commercial 14 ans d'expérience

EXPERIENCE PROFESSIONNELLE

- juin 2004 - septembre 2008
Chef des ventes - IMPRESSION 24 SA - Paris
(impression numérique) CA 2 225 K€
Management d'une équipe de 5 commerciaux
Création du secteur Bourgogne (portefeuille de 220 clients)
- juillet 2002 - mars 2004
Commercial - PCI 00 Bureautique SARL - Lyon
Vente directe S.I.S
Suivi des dossiers clients
Prospection téléphonique
Marketing direct
- juillet 1998 - décembre 2001
Commercial - RCV SA (photocopieurs) - Dijon
Prospection téléphonique
Marketing direct
Suivi des dossiers clients/fournisseurs

FORMATION

- 1996 - 1999
BTS Management des unités commerciales
Lycée Jean Moulin - Paris
- 1996 - 2011
Baccalauréat sciences économiques et sociales
Lycée Carnot - Paris

INFORMATIQUE

- Environnements : Windows, MAC OS, Linux
- Bureautique : traitement de texte, tableur Word, Excel, PowerPoint

LANGUES

- Espagnol : Niveau intermédiaire
- Anglais : bilingue (séjour de 9 mois au Canada)

CENTRES D'INTÉRÊT

- Musique : Je pratique le trombone depuis 14 ans notamment au sein d'une formation locale : "Orchestre des Immobiliers". Je suis également passionné de jazz.

Titre du CV : clair et pertinent ?
Projet professionnel clair et ciblé

Niveau de détail des expériences professionnelles : *Capacités de synthèse du candidat*
Compétences Clés
Chronologie du CV

Informatique : niveau suffisant pour le poste ? Maîtrise des outils clés de travail ?

Langues : niveau suffisant pour le poste ? A vérifier en entretien de recrutement

5 L'entretien de préqualification (optionnel)

Cet entretien, optionnel, permet d'approfondir l'analyse du CV du candidat, avant de prendre la décision de mener un entretien approfondi ou d'arrêter le processus. Il peut être nécessaire dans le cas d'une grande quantité de CV reçus, qui de façon visible ne peuvent pas être écartés immédiatement. Il s'agit d'un entretien téléphonique, permettant de vérifier des critères de « recevabilité » notamment (disponibilité du candidat, prétention salariale, niveau d'expérience).

6 La communication avec les candidats

• Notification des candidats non retenus après examen des CV

Après l'examen des CV, le recruteur métier écarte des candidatures qui ne correspondent pas de manière manifeste au poste à pourvoir. Il est de sa responsabilité d'informer ces candidats qu'ils n'ont pas été présélectionnés. Un modèle type de mail est disponible en annexe (cf. [Annexe H](#)).

• Convocation des candidats présélectionnés à un entretien

Après l'examen des CV, le recruteur métier présélectionne des candidats qui seront rencontrés en entretien. Il les informe de cette présélection et organise avec eux un entretien puis les convoque formellement à un entretien. Un modèle type de mail est disponible en annexe, il contient une information sur les obligations déontologiques dont le candidat doit être informé (cf. [Annexe I](#)).

Concernant les candidatures de fonctionnaires, il est préconisé aux services recruteurs de proposer à tous les candidats un entretien si moins de cinq personnes manifestent un intérêt pour le poste. A partir de cinq candidats, seuls les candidats dont le profil apparaît en adéquation avec le poste se voient proposer un entretien.

Les agents qui font valoir une priorité légale de mutation (articles 62 bis : restructuration d'un service de l'Etat, et 60 II de la loi n°84.16 du 11 janvier 1984 : rapprochement de conjoint, travailleur handicapé, exercice de fonctions dans un quartier urbain difficile, centre de leurs intérêts matériels et moraux, suppression d'emplois) doivent se voir systématiquement proposer un entretien.

Dans tous les cas de figure, le recruteur apporte une réponse écrite à tous les candidats.

LA CONDUITE D'ENTRETIEN

Etape N°5

1 Les enjeux de l'entretien

La conduite des entretiens avec les candidats présélectionnés est de la responsabilité du recruteur métier (N+1). Cette étape a pour objectifs de :

- Établir une relation d'échanges dans la discussion avec le candidat, fondée sur la spontanéité, la liberté du candidat et la transparence,
- Évaluer les candidats sur leur capacité à occuper le poste vacant et d'évoluer au sein du ministère ou de la fonction publique à moyen ou long terme,
- Départager les candidats présélectionnés sur la base de critères objectifs,
- Attirer les candidats et leur donner envie de se projeter sur le poste et dans le ministère.

Pour garantir l'égalité de traitement, chaque candidat reçu en entretien doit être reçu de la même manière et sa candidature traitée avec la même exigence et les mêmes critères d'évaluation.

Une grille d'évaluation de l'entretien est à compléter pour chaque candidat reçu en entretien et à transmettre au BRH de proximité. Elle est disponible en [Annexe F](#).

Les informations issues d'un entretien d'embauche sont strictement confidentielles et doivent rester entre l'employeur et le candidat. Ces informations ne doivent en aucun cas être utilisées à d'autres fins que son recrutement.

3 Les étapes à suivre

Examen des candidatures et entretiens		
Entretiens	<input type="checkbox"/> Je [autorité hiérarchique : N+1 et autre si nécessaire] réalise les entretiens avec l'ensemble des candidats pré-sélectionnés <input type="checkbox"/> Si nécessaire, je [autorité hiérarchique : N+1 ou autre] réalise les 2ème entretiens avec l'ensemble des candidats	<i>Guide d'entretien</i>
Evaluation des entretiens	<input type="checkbox"/> J'évalue les entretiens au regard des critères définis lors de l'expression du besoin de recrutement	<i>Grille d'évaluation entretien</i>

2 Les 10 étapes de l'entretien

1 PRÉPARATION DE L'ENTRETIEN

- Préparez la grille d'évaluation en fonction des critères définis
- Relisez le CV du candidat et préparez une liste de questions

1

3 PRÉSENTATION DU CANDIDAT

- Donnez la parole au candidat pour qu'il se présente

3

5 PRÉSENTATION DU POSTE ET DU CONTEXTE

- Présentez le poste et le service/la direction.
- En restant fidèle à la réalité, valorisez et donnez du sens aux missions
- Assurez-vous de la compréhension du poste par le candidat

5

7 ASPECTS RH ET DÉONTOLOGIQUES

- Questionnez le candidat sur ses prétentions de rémunération
- Informez le candidat sur les obligations déontologiques

7

9 CLÔTURE DE L'ENTRETIEN

- Remerciez le candidat pour le temps d'échange
- Indiquez aux candidats la suite du processus

9

2

2 ACCUEIL ET PRÉSENTATION DU DÉROULÉ

- Accueillez le candidat en respectant les horaires prévus
- Présentez-vous
- Indiquez l'objectif et le déroulé de l'entretien

4

4 EXPOSÉ DES COMPÉTENCES ET MOTIVATIONS

- Invitez le candidat à exposer ses expériences, ses compétences (savoir savoir-faire et savoir-être) et sa motivation
- Questionnez-le à partir de la trame d'entretien

6

6 ÉVALUATION DE LA CONNAISSANCE DU MINISTÈRE

- Vérifiez la connaissance du ministère et la compréhension de l'environnement public

8

8 RÉPONSE AUX QUESTIONS DU CANDIDAT

- Invitez le candidat à poser des questions et répondez-y

10

10 ÉVALUATION DE L'ENTRETIEN

- Après l'entretien, évaluez la cohérence du profil du candidat avec le poste à pourvoir grâce à la grille d'évaluation.
- Décidez de la suite à donner

3 Le principe de non-discrimination et les biais de perception

Les recruteurs doivent respecter le principe de non-discrimination à l'embauche pendant l'entretien.

✓ Questions autorisées

Age

- Poser des questions sur l'expérience professionnelle du candidat dans une certaine fonction
- Questionner sur les précédentes expériences professionnelles et leur durée

Origine

- Toute question permettant de valider que le candidat est disponible pour travailler dans le pays
- Les précédentes expériences à l'étranger
- Les langues maîtrisées

Vie privée

- Sous réserve que cela corresponde à une réalité du poste :
 - Possibilité de vous libérer pour des missions : le soir, le week-end, au débotté, régulièrement/rarement (il convient d'être précis dans cette demande)
 - Les compétences développées dans le cadre d'activités extraprofessionnelles

✗ Questions interdites

Age

- Ne pas écarter le candidat sur un critère d'âge

Vie privée

- Ne pas poser de questions sur :
 - Les convictions (opinions politiques, adhésion à un syndicat, journaux lus, croyances religieuses)
 - L'entourage familial (mariage, enfants, profession des parents)
 - La situation financière (emprunts, ...)
 - Les loisirs pratiqués

Origine

- Ne pas demander l'origine / pays de naissance
- Ne pas demander la langue maternelle / d'origine

Aspect physique

- Ne pas écarter le candidat sur un critère de sexe, poids, handicap...

Les recruteurs qui mènent un entretien et évaluent les candidats doivent prendre conscience de leurs propres préjugés, conscients ou inconscients. Des **biais de perception** peuvent altérer l'évaluation du candidat. Il est important d'en prendre conscience et mettre en place des règles pour lutter contre ces biais.

L'EFFET D'ANCRAGE MENTAL

tendance à sélectionner les informations qui viennent confirmer la première impression

Les perceptions négatives peuvent être accentuées par une mauvaise 1^{ère} impression

LA ROUTINE ORGANISATIONNELLE

reproduit des solutions éprouvées plutôt que de chercher des solutions innovantes mais inconnues

Recruter quelqu'un qui ressemble exactement à la personne en poste parce qu'elle lui ressemble tout à fait

L'EFFET DE PROJECTION

attribue aux autres ce qui nous caractérise : nos sentiments, motivations, attentes, fantasmes, etc

LE STÉRÉOTYPE

attribue à une personne les idées pré-conçues à partir desquelles on juge un groupe ethnique, une catégorie sociale

Exemple : ne pas écarter quelqu'un qui n'a pas fait telle école

L'EFFET DE HALO

tendance à généraliser une impression positive ou négative

L'EFFET D'INFLUENCE

modification de l'opinion au contact d'une autre opinion

Conseil : basez votre évaluation et votre compte rendu sur les faits observés et notés

Conseil : évaluez chaque critère séparément

L'EFFET D'INDIFFÉRENCE

déduire qu'une information est vraie à partir d'une autre information

L'EFFET D'ATTENTE

modification du comportement du candidat par nos attentes

Conseil : ne faites pas confiance à votre mémoire

Votre attitude et vos attentes peuvent influencer la performance du candidat pendant l'entretien

Conseil : savoir dire « je ne sais pas »

4 Les différents types de questions

Pendant les entretiens, les recruteurs métier invitent les candidats à exposer leurs compétences et leurs motivations pour le poste, cela permet aux recruteurs métier :

- D'évaluer l'adéquation entre les candidats et le poste à pourvoir en rebondissant sur les expériences et compétences mentionnées dans leur présentation afin de leur demander de clarifier/développer certains points,
- De déceler le degré de motivation des candidats en les questionnant sur leur projet professionnel et sur la logique de celui-ci.

LES BONNES PRATIQUES DU RECRUTEUR :

- Axer les questions sur **les faits passés**
- Évaluer sur la base d'**exemples** (et non du déclaratif)
- S'assurer des **motivations** du candidat et **comprendre son projet professionnel**
- **Creuser les expériences** similaires ou en lien avec les activités du poste

Au moment de questionner le candidat, **différents types de questions** peuvent être utilisées selon l'objectif recherché :

LES QUESTIONS FERMÉES	LES QUESTIONS OUVERTES	LES QUESTIONS RELAIS	LA REFORMULATION	LA MISE EN SITUATION
Les questions fermées servent à valider, cadrer et obtenir un accord. Elles commencent par un verbe.	Les questions ouvertes servent à comprendre, à faciliter l'expression, à dialoguer, à échanger. Elles commencent par un adverbe (pourquoi, combien, comment, quand) ou un adjectif/pronom interrogatif (quel, quoi, qui).	Les questions relais invitent à développer un propos. On les utilise quand le candidat exprime une opinion à base d'adverbe (très, beaucoup, rapidement...). La question devra reprendre une partie de la réponse.	La reformulation permet de vérifier sa compréhension sur ce qui vient d'être exprimé, de valider son niveau de perception afin d'être certain de comprendre ce que notre interlocuteur vient de décrire.	La mise en situation permet de placer artificiellement le candidat dans un contexte visant à simuler une situation précise afin de comprendre concrètement comment la personne gère un problème spécifique.

Une liste de questions est proposée en [Annexe E](#). Il est recommandé d'identifier les questions en amont de l'entretien.

Afin de s'assurer de la bonne compréhension des expériences des candidats issus du secteur privé, qui ne sont pas transposables à l'identique dans le secteur public, il est nécessaire de bien questionner le niveau hiérarchique du poste occupé par les candidats et la situation d'encadrement ou non. **Contractuels uniquement**

Il est possible de demander aux candidats des références de la part de leur responsable hiérarchique précédent. Cela permet de récolter un avis complémentaire sur le candidat.

L'ÉVALUATION D'ENTRETIEN ET LE CLASSEMENT DES CANDIDATURES

Etape N°6

1 Les enjeux de l'évaluation de l'entretien et du classement

A l'issue de l'entretien, les recruteurs métier formalisent l'évaluation des candidats rencontrés. Cette grille d'évaluation de l'entretien doit être complétée pour chaque candidat reçu en entretien (elle est disponible en [Annexe F](#)). Cette action est essentielle. En effet :

- Si un candidat fonctionnaire ou un contractuel déjà en CDI, formule un vœu sur le poste (via le formulaire de type PM 104 ou via RenoirH), cette évaluation va permettre d'alimenter l'avis favorable ou défavorable que le recruteur métier devra émettre puis de classer les différents candidats ayant reçu un avis favorable.
- Dans l'hypothèse du recrutement d'un contractuel, cette évaluation permettra d'alimenter le classement des candidats contractuels.
- Dans l'hypothèse d'un recours d'un candidat non retenu, ce formalisme permettra de justifier objectivement le choix qui a été réalisé et de tracer l'évaluation.

Les grilles d'évaluations des candidats rencontrés en entretien **doivent être soigneusement renseignées et archivées** (pour une durée maximale de 2 ans) par les recruteurs métier. Elles pourraient être utilisées en cas de recours administratifs ou contentieux. En effet, dans le cas de la mobilité d'un fonctionnaire, l'agent peut, dans le délai de deux mois suivant la publication de la décision de l'administration, déposer un recours administratif (gracieux ou hiérarchique) ou contentieux contre une décision qu'il estime irrégulière. Un candidat contractuel pourrait également déposer un recours, par exemple pour discrimination.

Les recruteurs métier veillent à ne pas projeter un profil type sur le poste, dans la mesure où les agents de différents corps, statuts ou sexes peuvent postuler et à appréhender les capacités des candidats à acquérir les compétences requises. Si nécessaire, les recruteurs devront proposer une formation prise de poste pour approfondir les connaissances nécessaires, afin de réunir les conditions de réussite de l'agent recruté.

2 Les étapes à suivre

Examen des candidatures et entretiens

Evaluation des entretiens	<input type="checkbox"/> J'évalue les entretiens au regard des critères définis lors de l'expression du besoin de recrutement <input type="checkbox"/> Je classe les candidatures	Grille d'évaluation entretien
---------------------------	--	-------------------------------

3 La grille d'évaluation de l'entretien

Informations poste, évaluateur et candidats

- Reportez les informations permettant d'identifier le poste à pourvoir concerné.
- Indiquez les informations permettant d'identifier le(s) évaluateurs et la date d'entretien,
- Indiquez les informations permettant d'identifier le candidat évalué.



La grille d'évaluation ne doit comporter aucun commentaire se rapportant aux critères de discrimination.

Évaluation des compétences

- Reportez les compétences nécessaires et souhaitées pour le poste ainsi que leur niveau d'importance (4 : compétence indispensable pour assurer le poste ; 3 : compétence nécessaire pouvant s'acquérir ; 2 : compétence souhaitable ; 1 : compétence facultative) dans la grille d'évaluation. *Ces compétences et leur niveau d'importance ont été détaillées dans la fiche d'expression et de qualification du besoin de recrutement.*
- Évaluez le degré de maîtrise des compétences (0 : Pas au niveau attendu ; 1 : Partiellement au niveau ; 2 : Au niveau attendu)
- Reportez des éléments factuels, tangibles et mesurables permettant de justifier la maîtrise ou non des compétences.

Observations générales

- Indiquez une analyse complémentaire de l'entretien, au-delà des compétences listées :
 - Valeur ajoutée du candidat dans l'équipe (en plus de la tenue de son poste)
 - Intégration et évolution dans l'équipe
 - Projection du candidat dans une évolution de carrière
- Indiquez une éventuelle détection de sujets déontologiques.

Calcul des points

- Calculez les points obtenus par le candidat en :
 - multipliant l'importance du critère par l'évaluation de la maîtrise de la candidature (ex : compétence obligatoire 4 * niveau attendu 2 = 8 ; compétence facultative 1 * partiellement au niveau 1 = 1)
 - faisant la somme totale de ces multiplications
- Le score indiqué permettra de comparer les candidats entre eux et pourra être utilisé pour un classement.

Décision

- Indiquez votre avis sur le candidat : favorable ou défavorable.
 - En cas d'avis favorable, selon la procédure applicable si la procédure applicable le prévoit, le candidat sera convoqué à un 2ème entretien.
- Précisez le motif de non sélection de façon objective et communicable au candidat, par exemple :
 - niveau de compétence insuffisant,
 - niveau d'expérience insuffisant ou trop important au regard des responsabilités du poste.

4 La formalisation de l'avis sur la candidature et le classement des candidats fonctionnaires

Lorsqu'un candidat fonctionnaire ou contractuel interne déjà en CDI formule un vœu sur le poste (via le formulaire de type PM 104 ou via RenoirH), le service recruteur doit formaliser un avis favorable ou défavorable sur sa candidature.

Dans le cadre du cycle de mobilité, ces mêmes candidats ont la possibilité de déposer des vœux sur plusieurs postes. Ils doivent ensuite les classer par ordre de préférence.

De son côté, **le service recruteur doit classer tous les candidats ayant reçu un avis favorable.**

Le recruteur réalise ainsi une analyse comparée et objective des différentes candidatures sur la base des différents éléments reçus (CV, comptes rendus d'entretien professionnel, etc) et des entretiens de recrutement. L'appréciation du service recruteur est fondée sur les compétences, les aptitudes, l'expérience professionnelle du candidat et sa capacité à exercer les missions dévolues à l'emploi à pourvoir. Le recruteur conserve les documents justificatifs à l'appui de son classement.

Le classement du recruteur est fondé en priorité sur l'adéquation entre le profil et les compétences du candidat et le poste.

Le service recruteur doit également motiver explicitement et précisément les avis défavorables.

Le choix d'émettre un avis défavorable ne doit pas être dévoyé. Ainsi un avis défavorable ne doit pas être donné afin de garantir que le candidat classé numéro 1 soit effectivement retenu.

Les services recruteurs étudient avec attention les situations individuelles spécifiques :

- Cas des agents faisant valoir une priorité légale de mutation (la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984) :
 - Les priorités de l'article 62 bis : en cas de suppression de poste dans le cadre d'une restructuration d'un service de l'État ou d'un de ses établissements publics ; l'agent est alors prioritaire sur un agent invoquant une priorité légale de l'article 60 II (cf décret n° 2019-1441 du 23 décembre 2019). Les modalités de mise en œuvre opérationnelles de cette nouvelle priorité légale sont en cours de définition par la DGAFP, en particulier du point de vue de l'articulation avec les opérations de restructuration.
 - Les priorités de l'article 60 II : rapprochement de conjoint, handicap, suppression de poste, centre de ses intérêts matériels et moraux dans une des collectivités régies par les articles 73 et 74 de la Constitution ou en Nouvelle-Calédonie, fonctions exercées dans un quartier urbain où se posent des problèmes sociaux et de sécurité particulièrement difficiles.

Lorsqu'un candidat présente un motif de priorité légale, sa candidature est prioritaire, quel que soit son classement par le service d'accueil, dès lors qu'il a obtenu un avis favorable du service.

- Au-delà de ces priorités légales, la situation individuelle des agents est examinée avec attention :
 - Dans une logique de soutien aux parcours diversifiés et de valorisation dans le déroulement de carrière ;
 - Dans une optique de prise en compte des critères d'ordre familial ou répondant à des situations sociales particulières

5 Cas particulier du classement des candidats contractuels

Les priorités légales de mutation et autres règles fixées dans les lignes directrices de gestion ne s'appliquent pas aux agents contractuels dans le cadre d'un recrutement.

Les candidats contractuels sont à classer en fonction des qualifications requises pour l'exercice des fonctions, des compétences attendues, des conditions d'exercice et, le cas échéant, des sujétions particulières attachées à ce poste.

L'ENTRETIEN DANS LE CADRE DU COMITE DE SELECTION

Etape N°7
Contractuels uniquement

1 Les enjeux du comité de sélection

Le comité de sélection est obligatoirement saisi pour auditionner les candidats contractuels présélectionnés par le n+1 dans les 3 situations suivantes :

- postes de catégorie A, B ou C **avec un contrat à durée indéterminée**,
- postes de catégorie **A de niveau 2 et supérieur** au sens de l'annexe 5 de la note,
- postes de catégorie **A de niveau 1 pour lesquels la durée cumulée de contrat est susceptible d'être supérieure à 3 ans**,

Les agents contractuels recrutés avec un contrat à durée déterminée (CDD) sont susceptibles de mener une carrière de moyen à long terme au sein de la fonction publique, leur CDD pouvant être renouvelé et transformé en CDI après une période maximale de 6 ans. Il est aussi possible de recruter un agent contractuel directement en CDI.

Le rôle du comité de sélection est de confirmer l'adéquation profil / poste au regard des besoins identifiés par le recruteur et des compétences détenues par l'agent. Il a également pour mission d'évaluer la motivation des candidats à rejoindre la fonction publique, leur capacité à s'adapter à cet environnement et la projection des candidats dans un parcours à moyen ou long terme au sein de la fonction publique.

2 Les étapes à suivre

Examen des candidatures et entretiens		
<i>Procédure renforcée (catégorie A ou CDI directement)</i>		
Organisation du comité de sélection	<input type="checkbox"/> Je contacte les membres du comité de sélection <input type="checkbox"/> Je convoque les candidats à l'entretien <input type="checkbox"/> Je transmets la fiche de poste et les CV aux membres du comité de sélection	<i>Liste des membres du comité de sélection</i>
Entretien avec comité de sélection	<input type="checkbox"/> Je (autorité hiérarchique autre que n+1) participe aux entretiens	<i>Guide d'entretien Comité de sélection</i>
Evaluation de l'entretien	<input type="checkbox"/> Je (autorité hiérarchique autre que n+1) participe à l'évaluation des entretiens au regard des critères spécifiques du comité de sélection	<i>Grille d'évaluation entretien Comité de sélection</i>

• L'organisation du comité de sélection :

Le N+1 est chargé d'organiser les entretiens avec le comité de sélection. **Les entretiens se tiendront en principe le jeudi après-midi :**

- En **administration centrale**, il contacte le bureau DRH/D/RM3 qui proposera un représentant de la DRH : Contrat-rm3@developpement-durable.gouv.fr
- En **service déconcentré**, il contacte le directeur du CVRH compétent de la zone géographique concernée.

• Pièces à transmettre au comité de sélection :

Transmission de la fiche de poste et des CV des candidats

Les pièces sont à transmettre aux membres du comité de sélection au minimum 3 jours avant sa tenue.

- **L'évaluation de l'entretien par le comité de sélection :**

Une grille d'évaluation de l'entretien est à compléter par chaque membre du comité de sélection. A cet effet, un modèle de grille d'évaluation sera mis à disposition du comité de sélection (pour l'autorité hiérarchique : cf. [Annexe F](#)). Un échange collégial est ensuite à mener afin de s'accorder sur un avis commun concernant les candidats rencontrés. En cas de difficulté à s'accorder sur un avis commun, le DRH sera sollicité.

Le lendemain de l'entretien les grilles d'évaluation sont transmises au bureau DRH/D/RM3 :
Contrat-rm3@developpement-durable.gouv.fr

3 Le rôle de l'autorité hiérarchique

Après le premier entretien, le recruteur métier sélectionne des candidats qui seront rencontrés dans le cadre d'un 2ème entretien (avec le comité de sélection dans les cas décrits ci-dessus). Il les informe et organise avec eux cet entretien puis les convoque formellement. Un modèle type de mail est disponible en annexe (cf. [Annexe J](#)). Pour garantir l'égalité de traitement des candidatures et piloter le suivi des candidatures, cette communication est formalisée et doit être tracée.

Ce deuxième entretien permet au représentant de l'autorité hiérarchique qui recrute (généralement le N+2) de :

- **Confirmer ou approfondir l'évaluation des compétences** attendues (savoir, savoir-faire et savoir-être) réalisée par le recruteur métier (N+1),
- **Evaluer la capacité des candidats à s'intégrer et à évoluer** dans la structure d'accueil et dans l'équipe,

Pour cela, il est important de préparer cet entretien avec le recruteur métier (N+1) qui a réalisé le premier entretien pour connaître les points à approfondir ou à challenger avec le candidat. Des conseils sur la conduite d'entretien sont disponibles dans l'*Etape n°5* du guide et des exemples de questions et de mises en situation dans l'[Annexe E](#).

4 La composition du comité de sélection

En **administration centrale**, le comité de sélection est composé de :

- Un représentant de l'autorité hiérarchique, différent du n+1,
- Un représentant de la DRH désigné en fonction du niveau du poste (sauf si le poste est situé dans leur service).
- Eventuellement, un pair de l'autorité hiérarchique.

En **service déconcentré**, le comité de sélection est composé de :

- Un représentant de l'autorité hiérarchique, différent du n+1,
- Un représentant de la DRH,
- Eventuellement, un pair de l'autorité hiérarchique.

Un équilibre femme homme de 40/60 devra être respecté et ses membres devront être formés aux discriminations

INFORMATION DES CANDIDATS NON RETENUS ET RETENUS

Etape N°8

1 Les enjeux de la communication avec les candidats

Une fois son choix arrêté, le service recruteur fait connaître sa décision aux candidats, retenu et non retenu(s).

Ainsi après avoir rencontré des candidats en entretien et ne pas avoir retenu leur candidature, le recruteur métier doit les informer, avec un échange téléphonique idéalement. Cet échange est un signe de reconnaissance et de respect envers le candidat. Il permet :

- aux candidats de comprendre le rejet de sa candidature et d'identifier ses points d'amélioration pour les prochains entretiens,
- au recruteur métier de contribuer à l'image de son service et plus globalement à celle de la « marque employeur » du ministère en améliorant l'expérience candidat,
- au recruteur métier et aux services RH de constituer un vivier si le profil du candidat correspond à d'autres besoins.

Pour garantir l'égalité de traitement des candidatures et piloter le suivi des candidatures, cette communication est formalisée et doit être tracée.

Il est également à noter que les services recruteurs peuvent être saisis par les organisations syndicales :

En effet, les agents peuvent choisir un représentant désigné par une organisation syndicale de leur choix, représentative soit nationalement (CTM), soit au niveau de leur service ou du service recruteur (Comités techniques spéciaux - CTS) afin d'évoquer leur situation personnelle et de la porter à la connaissance de l'administration.

De plus, un agent qui a reçu communication d'un avis défavorable pourra faire intervenir l'organisation syndicale de son choix auprès du chef de service.

2 Les étapes à suivre

Résultats, élaboration contrats et rémunération

Transmission documents au BRH de proximité	<input type="checkbox"/> Je transmets le fichier de suivi des candidatures au BRH de proximité	
Information du candidat retenu	<input type="checkbox"/> J'informe le candidat retenu	
Information des candidats non retenus	<input type="checkbox"/> J'informe les candidats non retenus	<i>Modèle réponse négative</i>

- **Notification du candidat sélectionné pour le poste**

A la fin du processus de recrutement, une fois la candidature sélectionnée par le recruteur métier validée, le recruteur métier informe le candidat retenu.

- **Notification des candidats non retenus après entretien(s)**

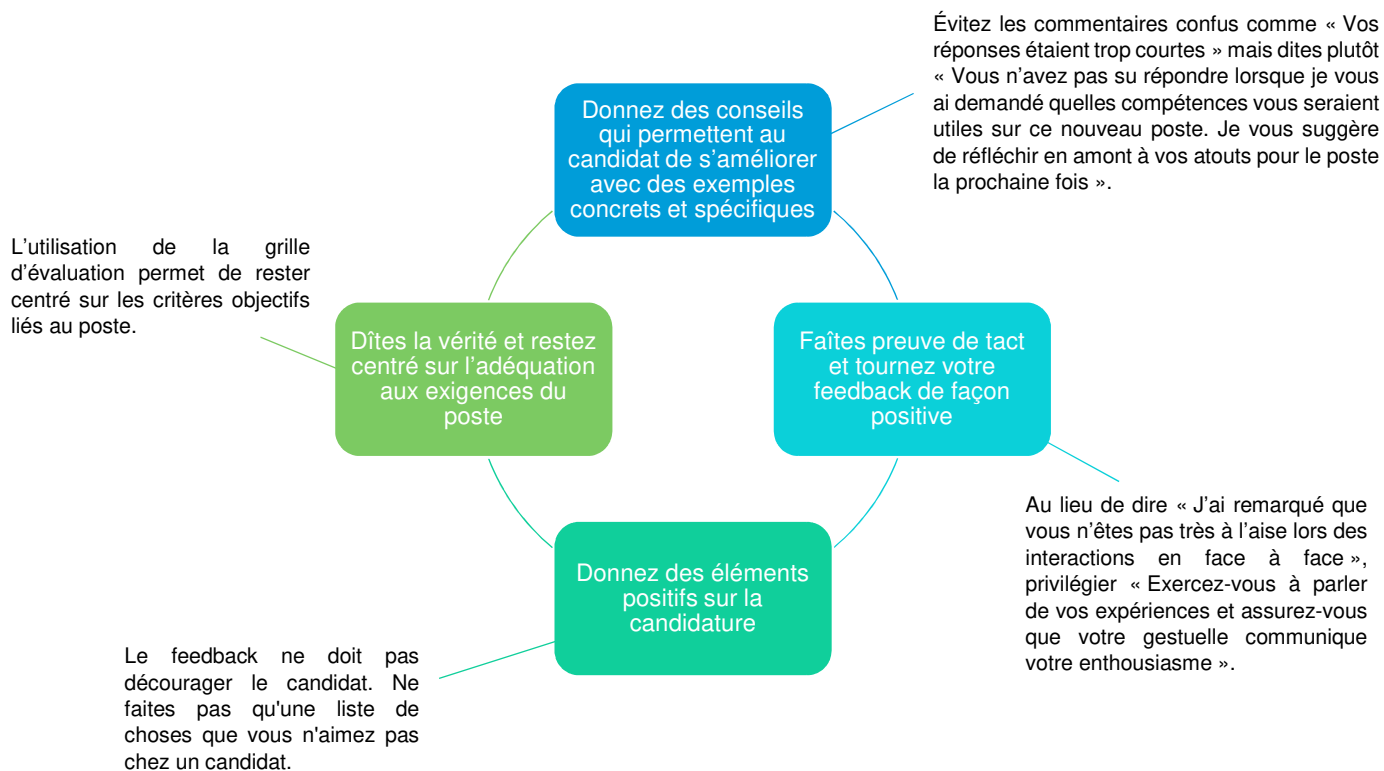
A la fin du processus de recrutement, une fois la candidature écartée ou après validation du recrutement d'un autre candidat, le recruteur métier informe les candidats non retenus. Un échange téléphonique est recommandé. Un modèle type de mail est disponible en annexe ([Annexe K](#)).

Concernant les fonctionnaires et les contractuels en CDI, les recruteurs doivent faire un retour écrit en motivant leur rejet à l'agent qui a obtenu un avis défavorable **alors qu'il fait valoir une priorité légale de mutation**, avant la publication des résultats par l'autorité de nomination.

3

Les bonnes pratiques pour un retour aux candidats non sélectionnés

Des bonnes pratiques peuvent être mises en place pour faire un retour constructif, qui permettra aux candidats de comprendre les raisons du refus et qui permettra de limiter les situations difficiles et les cas de recours.



ANNEXES

OUTILS ET MODELES :

A	Grille d'expression et qualification du besoin de recrutement	p.32	G	Modèle de mail accusé de réception candidature	p.43
B	Modèle de fiche de poste compatible RenoIRH	p.33	H	Modèle de mail réponse négative après examen du CV	p.44
C	Fichier de suivi des candidatures	p.34	I	Modèle de mail convocation à un entretien	p.45
D	Grille d'analyse du CV	p.36	J	Modèle de mail convocation à un 2 nd entretien	p.46
E	Guide d'entretien : exemples de questions et mises en pratique	p.37	K	Modèle de mail réponse négative après entretien	p.47
F	Grille d'analyse de l'entretien	p.41	L	Check-list des actions du recruteur métier	p.48

TRAME D'EXPRESSION ET DE QUALIFICATION DU BESOIN DE RECRUTEMENT

Document à compléter pour les postes vacants et à transmettre à RM3

A compléter par le BRH	
Motif : Création de poste <input type="checkbox"/> Remplacement <input type="checkbox"/>	Besoin : Permanent <input type="checkbox"/> Temporaire <input type="checkbox"/> <i>(Contrat court uniquement)</i>
Si remplacement, merci d'indiquer : <ul style="list-style-type: none"> le nom de la personne remplacée : le grade et le corps de la personne remplacée : 	
Date (effective ou prévisionnelle) de vacance du poste :	
Motif de la création ou de la vacance du poste :	
Identité du poste (N° RenoIRH) :	Localisation du poste (Site) :
Intitulé du poste :	Service concerné (Direction/Service/Sous-dir/Bureau) :
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 :
Catégorie : A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/>	Poste ouvert aux : Fonctionnaires et contractuels <input type="checkbox"/> Contractuels uniquement <input type="checkbox"/> Fondement juridique (article loi 84-16) : 4-1° <input type="checkbox"/> 4-2°a) <input type="checkbox"/> 4-2°b) <input type="checkbox"/> 4-3° <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 6 <i>quinquies</i> <input type="checkbox"/> Durée du contrat : CDI <input type="checkbox"/> CDD <input type="checkbox"/> : mois ou échéance : .././.... Repère de rémunération :

A compléter par le N+1 :	
Si création ou évolution du poste tel que décrit dans la fiche de poste :	
DESCRIPTION GENERALE DU POSTE	
[Si évolution, à reporter dans la fiche de poste]	
ACTIVITES PRINCIPALES	
[Si évolution, à reporter dans la fiche de poste]	
<ul style="list-style-type: none"> • • • • 	
Dans tous les cas :	
COMPETENCES REQUISES	
Savoirs : <i>Compétences</i> <i>Niveau d'importance</i> Compétence 1 De 1 à 4 Compétence 2 Compétence 3	Savoir-faire : <i>Compétences</i> <i>Niveau d'importance</i> Compétence 1 De 1 à 4 Compétence 2 Compétence 3
Savoir-être : <i>Compétences</i> <i>Niveau d'importance</i> Compétence 1 De 1 à 4 Compétence 2 Compétence 3	
Si contractuel, niveau de diplôme recherché : <i>Ce niveau peut être acquis par l'expérience professionnelle</i>	Convient pour un poste de début carrière : <input type="checkbox"/> <i>Par exemple, en catégorie A ce poste correspond à un premier grade de titulaire</i>
PERSPECTIVES ET EVOLUTIONS	
Evolutions à prévoir (poste/service/environnement) :	Perspectives d'évolutions du recruté :

MINISTÈRE DE LA TRANSITION
ÉCOLOGIQUE ET SOLIDAIRE

MINISTÈRE DE LA COHÉSION
DES TERRITOIRES

Secrétariat général

FICHE DE POSTE
Compatible RenoiRH

Direction des ressources humaines

Intitulé du poste : *Nom du métier ou de la fonction occupée,*
N° du poste :

Cotation du poste

Catégorie

Famille d'emploi

Emploi

Correspondance RIME

A+, A, B ou C

**Direction/Service/Sous-dir/Bureau ou
autre décomposition de
l'organigramme**

Localisation

Contexte pro :

Description du contexte du poste à pourvoir : positionnement de l'équipe au sein du service / direction et positionnement du poste au sein de l'équipe.

Missions :

Description des différentes activités (4-6 missions), explicitation de la finalité des activités.

Liaison hiérarchique :

Description des liaisons hiérarchiques directes et des relations avec l'écosystème interne et externe du poste.

Compétences :

Description des compétences (savoirs, savoir-faire et savoir-être) et du niveau d'expertise attendu.

Conditions :

Modalités de travail ; Fondement juridique qui justifie le recrutement d'un agent contractuel

Contacts :

Contact du service recruteur

www.developpement-durable.gouv.fr

FICHIER DE SUIVI DES CANDIDATURES

Document à initier dès la réception de candidature et à compléter pendant le déroulé du processus. A compléter en co-responsabilité avec le BRH de proximité et à transmettre à la DRH en administration centrale.

Suivi des candidatures

Intitulé du poste :
 N° du poste :
 Responsable hiérarchique :
 BRH :

N°	Qualité	Nom	Prénom	Statut	Reception		Accusé réception		Analyse du CV		Entretien téléphonique		Entretien N°1		Entretien en face à face N°2		Avis final		
					Fonctionnaire Contractuel	Date	Date d'envoi	Favorable/Défavorable	Motif	Date	Favorable/Défavorable	Motif	Date	Favorable/Défavorable	Motif	Date	Favorable/Défavorable	Motif	Retenu/Non retenu
1																			
2																			
3																			
4																			



Fichier suivi candidatures.xlsx

Fichier Excel à télécharger ici :

GRILLE D'ANALYSE DE LA CANDIDATURE (CV)

Document à compléter pendant l'analyse du CV des candidats et à transmettre au BRH

Informations poste :

Intitulé du poste	
Identité du poste (N° RenoiRH)	
Responsable hiérarchique	
BRH	

Informations candidat :

Civilité	
Nom Prénom	
Statut actuel	
Grade ou type de contrat	

Analyse du CV :

Critères clés		Evaluation	Si non, à justifier
Le candidat possède les diplômes ou le niveau suffisant <i>(si contractuel)</i>		Oui / Non	
Le candidat dispose des compétences indispensables pour le poste <i>(au regard du diplôme et de l'expérience acquises)</i>	Savoirs : • •	Oui / Non	
	Savoir-faire : • •	Oui / Non	

Observations générales

Exemples :

- Détection de sujets déontologiques
- A compléter

Candidat retenu pour un entretien	Favorable <input type="checkbox"/>	
	Défavorable <input type="checkbox"/>	Motif de non sélection :

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 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 ?

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 résolu ? 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 ?

Ecoute, 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 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 ?

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 ?

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 ?

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 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 1er 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'oral, 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. A 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 ?

GRILLE D'ANALYSE DE L'ENTRETIEN

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	Evaluation		Score : Niveau d'importance x Evaluation	Commentaires
			(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)			
Savoirs	Compétence N°1	4	0		$4*0 = 0$	
	Compétence N°2	2	2		$2*2 = 4$	
	Compétence N°3	1	1		$1*1 = 1$	
Savoir-faire						
Savoir-être						

Total =

= somme scores

<i>Observations générales</i>		
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)		

MODELE DE MAIL D'ACCUSÉ DE RÉCEPTION

A transmettre individuellement à l'ensemble des candidats ayant postulé

A. Candidature au fil de l'eau

Objet du mail : accusé de réception candidature – [NOM POSTE] – [NOM DIRECTION]

Bonjour,

Nous avons bien reçu votre candidature pour le poste de [INSERER NOM DU POSTE] et nous vous remercions de l'intérêt que vous portez à [INSERER NOM MINISTERE ou NOM DIRECTION].

Votre candidature sera examinée dans les meilleurs délais. Nous ne manquerons pas de vous tenir informé(e) de la suite qui lui sera donnée dans les prochaines semaines.

Nous vous prions d'agréer Madame/Monsieur nos salutations distinguées.

Signature mail

B. Candidature pendant le cycle de mobilité

Objet du mail : accusé de réception candidature – [NOM POSTE] – [NOM DIRECTION]

Bonjour,

Nous avons bien reçu votre candidature pour le poste de [INSERER NOM DU POSTE] et nous vous remercions de l'intérêt que vous portez à [INSERER NOM MINISTERE ou NOM DIRECTION].

Votre candidature sera examinée dans les meilleurs délais. Nous ne manquerons pas de vous tenir informé(e) de la suite qui lui sera donnée dans les prochaines semaines.

Nous sommes actuellement en cours de cycle de mobilité des agents titulaires, nous vous informons donc d'un risque d'allongement des délais. **Contractuels uniquement**

Nous vous prions d'agréer Madame/Monsieur nos salutations distinguées.

Signature mail

MODÈLE DE MAIL DE RÉPONSE NÉGATIVE APRÈS EXAMEN DU CV

A transmettre individuellement aux candidats non retenus après l'examen du CV

Contractuels uniquement

Objet du mail : Votre candidature – [NOM POSTE] – [NOM DIRECTION]

Bonjour,

Après examen approfondi de votre candidature pour le poste de [INSERER NOM DU POSTE], nous sommes au regret de vous informer que nous n'y donnons pas suite.

Malgré les qualités qu'elle présentait, elle ne répondait pas entièrement aux exigences du poste à pourvoir.

Sauf avis contraire de votre part, nous nous permettons de conserver dans notre base de données l'ensemble des éléments que vous nous avez transmis afin de vous faire part d'opportunités futures susceptibles de vous intéresser.

En vous adressant tous nos encouragements dans vos recherches, nous vous prions d'agréer Madame/Monsieur nos salutations distinguées.

Signature mail

MODÈLE DE MAIL DE CONVOCATION A UN ENTRETIEN N°1

A transmettre individuellement aux candidats retenus pour un 1^{er} entretien

Objet du mail : Convocation entretien – [NOM POSTE] – [NOM DIRECTION]

Pièces jointes :

- Plan des locaux si nécessaire
- Fiche déontologique : informations candidats contractuels **Contractuels uniquement**

Bonjour,

Suite à [votre candidature/notre entretien téléphonique], j'ai le plaisir de vous inviter pour un entretien *téléphonique* ou *en visio-conférence* [insérer numéro ou lien d'accès] ou *dans nos bureaux* au [adresse] le [date et heure].

Vous rencontrerez [nom et poste] au cours d'un entretien d'une heure environ.

Vous trouverez ci-joint les informations concernant les obligations déontologiques dont les agents contractuels sont soumis lors d'une prise de poste au sein de la fonction publique.

Contractuels uniquement

Je reste à votre disposition pour toute question. Au plaisir de vous rencontrer.

Signature mail

MODÈLE DE MAIL DE CONVOCATION A UN ENTRETIEN N°2

A transmettre individuellement aux candidats retenus pour un 2^{ème} entretien

Objet du mail : Convocation entretien – [NOM POSTE] – [NOM DIRECTION]

Pièces jointes :

- Plan des locaux si nécessaire

Bonjour,

Suite à [votre 1^{er} entretien/notre entretien téléphonique], j'ai le plaisir de vous inviter pour un second entretien *téléphonique* ou *en visio-conférence* [insérer numéro ou lien d'accès] ou *dans nos bureaux* au [adresse] le [date et heure].

Vous rencontrerez [nom et poste] au cours d'un entretien d'une heure environ.

Je reste à votre disposition pour toute question.

Signature mail

MODÈLE DE MAIL DE RÉPONSE APRÈS ENTRETIEN(S)

A transmettre individuellement aux candidats après un/des entretien(s)

A. Réponse négative après entretien(s) *Contractuels uniquement*

Objet du mail : Votre candidature – [NOM POSTE] – [NOM DIRECTION]

Bonjour,

Suite à l'entretien que nous avons eu ensemble relatif au poste de [INSERER NOM DU POSTE], nous sommes au regret de vous informer que votre candidature n'a pas pu être retenue. D'autres candidats présentaient effectivement un profil correspondant mieux à nos attentes.

Sauf avis contraire de votre part, nous nous permettons de conserver dans notre base de données l'ensemble des éléments que vous nous avez transmis afin de vous faire part d'opportunités futures susceptibles de vous intéresser.

En vous adressant tous nos encouragements dans vos recherches, nous vous prions d'agréer Madame/Monsieur nos salutations distinguées.

Signature mail

B. Avis défavorable après entretien(s) *Fonctionnaires*

Objet du mail : Votre candidature – [NOM POSTE] – [NOM DIRECTION]

Bonjour,

Suite à l'entretien que nous avons eu ensemble relatif au poste de [INSERER NOM DU POSTE], nous sommes au regret de vous informer que votre candidature a obtenu un avis défavorable au regard des attendus sur le poste. Nous vous conseillons de candidater préférentiellement à des postes qui vous permettront de mettre en valeur vos compétences"

En vous adressant tous nos encouragements dans vos recherches, nous vous prions d'agréer Madame/Monsieur nos salutations distinguées.

Signature mail

C. Avis favorable avec un classement en N°2 ou 3 *Fonctionnaires*

Objet du mail : Votre candidature – [NOM POSTE] – [NOM DIRECTION]

Bonjour,

Suite à l'entretien que nous avons eu ensemble relatif au poste de [INSERER NOM DU POSTE], votre candidature a obtenu un avis favorable et a été classée N°[INSERER CLASSEMENT]. Nous vous tiendrons informé(e) de l'évolution éventuelle de la situation.

En vous adressant tous nos encouragements dans vos recherches, nous vous prions d'agréer Madame/Monsieur nos salutations distinguées.

Signature mail

CHECK-LIST DES ETAPES DU RECRUTEMENT POUR LE RECRUTEUR METIER

<i>Etapes</i>	<i>Actions</i>	<i>Outils</i>
Expression et qualification du besoin de recrutement		
Expression et qualification du besoin	<input type="checkbox"/> J'exprime mon besoin de recrutement <input type="checkbox"/> Je décris le poste et les activités <input type="checkbox"/> Je qualifie les compétences attendues, les expériences requises, etc.	<i>Annexe A – Expression et qualification besoin</i>
Rédaction de la fiche de poste	<input type="checkbox"/> Je rédige ou j'actualise la fiche de poste <input type="checkbox"/> Je transmets la fiche de poste au BRH de proximité	<i>Annexe B – Modèle fiche de poste</i>
Publication de l'offre d'emploi		
Réception des candidatures (des fonctionnaires et des contractuels)	<input type="checkbox"/> Je réceptionne les candidatures adressées à l'autorité mentionnée sur la fiche de poste <input type="checkbox"/> Je réceptionne les candidatures adressées directement sur la PEP <input type="checkbox"/> J'accuse réception des candidatures l'ensemble des candidats <input type="checkbox"/> J'initie le fichier de suivi des candidatures	<i>Annexe C – Fichier de suivi candidature Annexe G – Mail accusé de réception</i>
Etape supplémentaire : Constat du caractère infructueux du recrutement d'un fonctionnaire		
Constat du caractère infructueux du recrutement d'un fonctionnaire	<input type="checkbox"/> Je constate le caractère infructueux du recrutement d'un fonctionnaire <input type="checkbox"/> Je transmets le document de suivi au BRH de proximité (pour transmission au bureau SG/DRH/RM3 pour validation)	
Examen des candidatures et entretiens		
Examen des CV	<input type="checkbox"/> J'examine les CV de l'ensemble des candidats au regard des critères définis lors de l'expression du besoin de recrutement	<i>Annexe D – Grille analyse CV</i>
Entretien de préqualification (optionnel)	<input type="checkbox"/> Je réalise un entretien téléphonique	
Convocation des candidats présélectionnés et notification des candidats non retenus	<input type="checkbox"/> Je convoque à un entretien les candidats présélectionnés et les informe sur les obligations déontologiques <input type="checkbox"/> J'informe les candidats non retenus	<i>Annexe I – Mail convocation entretien Annexe H – Mail réponse négative après analyse CV</i>
Entretiens	<input type="checkbox"/> Je [autorité hiérarchique : N+1 et autre si nécessaire] réalise les entretiens avec l'ensemble des candidats <input type="checkbox"/> Si nécessaire, je [autorité hiérarchique : N+1 ou autre] réalise les 2ème entretiens avec l'ensemble des candidats	<i>Annexe E – Guide d'entretien</i>
Evaluation des entretiens	<input type="checkbox"/> J'évalue les entretiens au regard des critères définis lors de l'expression du besoin de recrutement	<i>Annexe F – Grille analyse de l'entretien</i>
Etape supplémentaire : Procédure renforcée (catégorie A ou CDI directement)		
Organisation du comité de sélection	<input type="checkbox"/> Je contacte les membres du comité de sélection <input type="checkbox"/> Je convoque les candidats à l'entretien <input type="checkbox"/> Je transmets la fiche de poste et les CV aux membres du comité de sélection	
Entretien avec comité de sélection	<input type="checkbox"/> Je (autorité hiérarchique autre que n+1) participe aux entretiens	<i>Annexe E – Guide d'entretien</i>
Evaluation de l'entretien	<input type="checkbox"/> Je (autorité hiérarchique autre que n+1) participe à l'évaluation des entretiens au regard des critères spécifiques du comité de sélection	<i>Annexe F – Grille analyse de l'entretien</i>
Résultats		
Transmission documents au BRH de proximité	<input type="checkbox"/> Je transmets le fichier de suivi des candidatures au BRH de proximité	
Information du candidat retenu	<input type="checkbox"/> J'informe le candidat retenu	
Information des candidats non retenus	<input type="checkbox"/> J'informe les candidats non retenus	<i>Annexe K – Mail réponse négative après entretien</i>