



MINISTÈRES  
ÉDUCATION  
JEUNESSE  
SPORTS  
ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR  
RECHERCHE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

RECRUTER  
ACCUEILLIR ET  
INTÉGRER  
**SANS**  
DISCRIMINER  
GUIDE DES  
**BONNES  
PRATIQUES**

ÉGALITÉ

DIVERSITÉ

ON EN FAIT  
UNE RÉALITÉ



# Avant-propos

Le renforcement de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la lutte contre toutes les formes de discrimination, qu'elles soient fondées sur le sexe ou sur tout autre critère prohibé par la loi, constituent un enjeu fort et d'actualité.

Pour les employeurs publics s'ajoute un enjeu spécifique d'exemplarité.

Le ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports (MENJS) et le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI) s'inscrivent pleinement dans ces politiques, par leur engagement depuis plusieurs mois dans une démarche de candidature à la double labellisation Afnor « diversité » et « égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ».

Ce processus de labellisation n'est pas une fin en soi, mais un outil visant à renforcer les politiques d'égalité professionnelle femmes/hommes et de diversité dans la gestion des ressources humaines, assurant ainsi à chacune et chacun des conditions similaires de réussite professionnelle.

Cette égalité doit s'appliquer dès le recrutement de chaque agent.

En effet, en cas de contentieux, il incombe à l'employeur d'apporter au juge administratif les preuves de la non-discrimination.

En outre et surtout, le recrutement est un des processus de ressources humaines les plus sujets à des mécanismes de discrimination conscients ou inconscients.

C'est pourquoi l'Afnor en a fait un point de vigilance particulier dans ses audits, et vérifie que les procédures mises en œuvre garantissent l'objectivité et l'égalité de traitement de l'ensemble des candidates et candidats.

Employeur hors norme par la taille de ses effectifs, avec 1,2 million d'agents, le MENJS s'appuie de longue date sur des modalités de recrutement qui garantissent la transparence des procédures et l'égalité de traitement des candidatures.

Au premier rang de ces modalités figurent les concours : le MENJS organise chaque année près de 300 concours, dans 180 disciplines ou métiers, et recrute annuellement plus de 30 000 agents. Les membres de jurys sont sensibilisés à la prévention des discriminations, aussi bien dans le choix des sujets que pour l'organisation des épreuves orales. Les mêmes principes s'appliquent aux concours organisés localement.

Le mouvement annuel des personnels, qu'il s'agisse des personnels enseignants ou non enseignants (administratifs, techniques, sociaux ou de santé), contribue également aux recrutements et répond aux mêmes exigences de transparence et

d'égalité de traitement. Les campagnes de mutation obéissent ainsi à des règles de départage ou de barèmes<sup>1</sup> qui garantissent le respect des priorités légales. Ces procédures sont exposées principalement dans les lignes directrices de gestion « mobilités », publiées au Bulletin officiel de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports (BOENJS) et accessibles à tous.

En complément, il apparaît utile de formaliser un document cadre pour « recruter, accueillir et intégrer sans discriminer », applicable aux recrutements hors concours ou non soumis aux procédures de barèmes ou départage sur critères légaux.

C'est l'objet du présent document initié par l'académie de Versailles, missionnée sur le sujet, et complété dans le cadre d'un groupe de travail élargi (administration centrale, académies de Rennes, Strasbourg et divers contributeurs).

Ce document à l'attention des recruteurs rappelle les bonnes pratiques à mettre en œuvre pour garantir ces mêmes principes de transparence, d'objectivité et, au final, d'égalité de traitement des candidates et candidats.

Ses dispositions s'appliquent à tous les recrutements (personnels contractuels, dont les bénéficiaires de l'obligation d'emploi, et titulaires) effectués hors concours, barèmes ou départage sur critère légaux par l'administration centrale du MENJS et du MESRI, comme par les services déconcentrés du MENJS. Elles constituent une référence mobilisable pour la rédaction des documents spécifiques de gestion des ressources humaines, nationaux ou académiques.

Ce document a aussi vocation à être un outil de référence pour les établissements publics de nos deux ministères.

Pour chaque étape d'un recrutement, il formalise les objectifs et les bonnes pratiques, alerte sur les points de vigilance et propose divers outils de mise en œuvre, qui pourront être adaptés ou complétés selon les besoins et le contexte local.

Il concerne en premier lieu les services dédiés à la gestion des ressources humaines, mais aussi tout service ou tout agent susceptible de piloter un processus de recrutement ou d'y participer dans les rectorats, dans les directions des services départementaux de l'éducation nationale (DSDEN), comme dans les établissements publics locaux d'enseignement (EPL). Aussi est-il demandé aux référents « égalité diversité », en administration centrale comme en académie, en lien avec les services intéressés (ressources humaines, communication, formation...) de veiller à sa plus large diffusion et à son appropriation concrète via les formations dispensées, notamment dans le cadre de la lutte contre les discriminations. [Les dix règles à respecter pour recruter, accueillir et intégrer sans discriminer](#) qui ouvrent

---

<sup>1</sup> Sauf les « postes spécifiques » sur profil pour lesquels les bonnes pratiques du présent guide trouveront à s'appliquer.

sur la lecture de l'ensemble des fiches, ont vocation à permettre une appropriation rapide de ces bonnes pratiques.

Ce guide est publié sur le site internet du MENJS et sur celui du MESRI.

« Recruter, accueillir et intégrer sans discriminer », c'est se prémunir contre les risques juridiques, c'est surtout contribuer à la confiance des personnels d'aujourd'hui et de demain dans la qualité de notre gestion des ressources humaines, c'est enfin illustrer concrètement les valeurs que nous portons. Je remercie chacune et chacun de l'attention qu'il portera à ce guide et à sa mise en œuvre.

Le directeur général des ressources humaines  
du ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports  
et du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation

Vincent SOETEMONT



# Sommaire

## Les risques de discrimination liés au recrutement.....7

Définitions à connaître .....8

Fiche outil n° 0 : biais cognitifs ..... 15

## Dix règles à respecter et 25 critères de discrimination ..... 23

## Élaborer une fiche de poste..... 27

1. Concevoir le contenu de la fiche de poste..... 28

Fiche outil n° 1 : grille d'aide à la rédaction de la fiche de poste..... 30

2. Formaliser la fiche de poste..... 31

Fiche outil n° 2a : modèle indicatif de fiche de poste pour les personnels enseignants en académie/établissement..... 34

Fiche outil n° 2b : modèle indicatif de fiche de poste pour les personnels contractuels ou titulaires exerçant des missions administratives ou techniques 36

Fiche outil n° 2c : modèle indicatif de fiche de poste pour les personnels exerçant des missions dans le champ jeunesse et sport ..... 38

3. Publier la vacance de poste ..... 40

## Retenir une candidature..... 43

4. Accuser réception et assurer un suivi des candidatures..... 44

Fiche outil n° 3 : tableau de suivi indicatif des recrutements par poste ..... 45

5. Présélectionner les candidatures ..... 46

Fiche outil n° 4 : grille d'analyse indicative des CV..... 49

6. Sélectionner la candidate ou le candidat..... 51

Fiche outil n° 5 : règles d'or indicatives pour optimiser l'entretien de recrutement ..... 54

Fiche outil n° 6 : exemples de questions appropriées, interdites ou à éviter ..... 55

Fiche outil n° 7 : grille d'analyse comparative indicative des candidates et candidats ..... 59

<b>7. Valider le recrutement</b> .....	60
<b>Fiche outil n° 8</b> : modèle indicatif de courrier de refus .....	62
<b>Fiche outil n° 9</b> : modèle indicatif de réponse à la candidate ou au candidat retenu(e).....	63

## Accueillir et intégrer la nouvelle arrivante, le nouvel arrivant..... 65

<b>8. Concevoir et personnaliser les parcours d'intégration</b> .....	66
<b>Fiche outil n° 10</b> : fiche de suivi indicative du parcours d'accueil et d'intégration du nouvel agent.....	71

## Traiter et archiver les données..... 73

<b>9. Traiter et archiver les données personnelles et administratives</b> .....	74
---	----

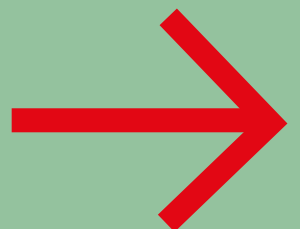
## Adaptation des bonnes pratiques dans le cadre des recrutements sur viviers..... 77

<b>10. Adapter ces pratiques dans le cadre d'une politique de viviers</b> .....	78
---	----

## Principales ressources..... 81



# Les risques de discrimination liés au recrutement



# Définitions à connaître

## La discrimination légale

En droit, une discrimination ou discrimination légale qualifie une situation qui remplit **trois conditions cumulatives** :

1. constituer un traitement défavorable ;
2. être fondée sur un critère prohibé par la loi (sexe, âge, handicap...) ;
3. relever d'un domaine visé par la loi (l'emploi, le logement, l'éducation, la formation, l'accès aux biens et services, publics et privés, l'accès aux soins et aux services sociaux).

À ce jour, la loi reconnaît 25 critères de discrimination (cf. ci-après Code pénal, Code du travail et statut général de la fonction publique). Ainsi, défavoriser une personne en raison de ses origines, son sexe, son âge, son handicap, ses opinions... est interdit.

## Les références juridiques

### L'article 225-1 du Code pénal

Cet article dispose :

« Constitue une discrimination toute distinction opérée entre les personnes physiques sur le fondement de leur origine, de leur sexe, de leur situation de famille, de leur grossesse, de leur apparence physique, de la particulière vulnérabilité résultant de leur situation économique, apparente ou connue de son auteur, de leur patronyme, de leur lieu de résidence, de leur état de santé, de leur perte d'autonomie, de leur handicap, de leurs caractéristiques génétiques, de leurs mœurs, de leur orientation sexuelle, de leur identité de genre, de leur âge, de leurs opinions politiques, de leurs activités syndicales, de leur capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français, de leur appartenance ou de leur non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une prétendue race ou une religion déterminée.

Constitue également une discrimination toute distinction opérée entre les personnes morales sur le fondement de l'origine, du sexe, de la situation de famille, de la grossesse, de l'apparence physique, de la particulière vulnérabilité résultant de la situation économique, apparente ou connue de son auteur, du patronyme, du lieu de résidence, de l'état de santé, de la perte d'autonomie, du handicap, des caractéristiques génétiques, des mœurs, de l'orientation sexuelle, de l'identité de genre, de l'âge, des opinions politiques, des activités syndicales, de la capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français, de l'appartenance ou de la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une prétendue race ou

une religion déterminée des membres ou de certains membres de ces personnes morales. »

Par ailleurs, l'article 225-1-2 précise :

« Constitue une discrimination toute distinction opérée entre les personnes parce qu'elles ont subi ou refusé de subir des faits de bizutage [...] ou témoigné de tels faits. »

### **La discrimination directe**

Une discrimination directe se produit lorsqu'une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne l'aura été dans une situation comparable, en raison d'un critère prohibé par la loi (âge, sexe, état de santé...).

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

### **La discrimination indirecte**

Une discrimination indirecte se produit lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique neutre en apparence, entraîne un désavantage particulier pour des personnes par rapport à d'autres en raison d'un critère prohibé par la loi.

*Exemple* : un recruteur estime qu'un temps de trajet supérieur à 45 minutes est incompatible avec le poste. Ce critère peut induire une discrimination indirecte sur le lieu de résidence. Dans la mesure où l'auteur de cette exigence n'arrive pas à démontrer qu'un temps de trajet inférieur à 45 minutes est essentiel pour exécuter le travail, il s'agit d'une discrimination indirecte.

### **L'injonction d'adopter un comportement discriminatoire**

L'injonction d'adopter un comportement discriminatoire est le fait d'enjoindre à quiconque d'adopter un comportement discriminatoire prohibé.

*Exemple* : une cheffe de service demande au service des recrutements de ne pas examiner les candidatures émanant de femmes entre 25 et 40 ans.

### **Le harcèlement discriminatoire**

Le harcèlement discriminatoire est considéré comme une forme de discrimination lorsqu'un comportement répréhensible et lié à un critère prohibé se manifeste et a pour objet ou pour effet de porter atteinte à la dignité d'une personne et de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant.

## Les représailles

Les représailles sont consécutives au témoignage, à la dénonciation ou au fait d'avoir relaté des agissements discriminatoires et de harcèlement.

*Exemple* : une sanction prononcée contre un salarié qui a dénoncé à l'inspection du travail une tentative de licenciement discriminatoire subie par un collègue en raison de son origine.

## Le refus d'aménagement raisonnable d'un poste de travail en faveur d'une personne handicapée

Afin de garantir l'égalité de traitement à l'égard des agents en situation de handicap et afin de compenser l'inégalité induite par le handicap, les employeurs sont tenus à une obligation d'aménagement raisonnable à toutes les étapes du parcours professionnel. Ainsi, des mesures appropriées doivent être prises en fonction des besoins dans une situation concrète, pour permettre à une personne en situation de handicap « d'accéder à un emploi ou de conserver un emploi correspondant à sa qualification, de l'exercer ou d'y progresser ».

**Le refus de prendre de telles mesures peut être constitutif d'une discrimination, à moins que leur mise en place n'entraîne des charges disproportionnées (financières ou matérielles).**

## Le Code du travail

L'article. L. 1132-1 du Code du travail, modifié par la loi n° 2012-954 du 6 août 2012 article 4 précise :

« Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de nomination ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, telle que définie à l'[article 1<sup>er</sup> de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008](#) portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations, notamment en matière de rémunération, au sens de l'[article L. 3221-3](#), de mesures d'intéressement ou de distribution d'actions, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son identité de genre, de son âge, de sa situation de famille ou de sa grossesse, de ses caractéristiques génétiques, de la particulière vulnérabilité résultant de sa situation économique, apparente ou connue de son auteur, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une prétendue race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de son exercice d'un mandat électif, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son nom de famille, de son lieu de résidence ou de sa domiciliation bancaire, ou en raison de son état de santé, de sa perte d'autonomie ou de son handicap, de sa capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français. »

## Le statut général de la fonction publique

Les articles 6 et 6 bis de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983<sup>2</sup>, modifiée par [l'article 81 \(V\) de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019](#) portant sur les droits et les obligations des fonctionnaires, précisent les garanties qui suivent :

« La liberté d'opinion est garantie aux fonctionnaires.

Aucune distinction, directe ou indirecte, ne peut être faite entre les fonctionnaires en raison de leurs opinions politiques, syndicales, philosophiques ou religieuses, de leur origine, de leur orientation sexuelle ou identité de genre, de leur âge, de leur patronyme, de leur situation de famille ou de grossesse, de leur état de santé, de leur apparence physique, de leur handicap ou de leur appartenance ou de leur non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie ou une race.

Toutefois des distinctions peuvent être faites afin de tenir compte d'éventuelles inaptitudes physiques à exercer certaines fonctions.

De même, des conditions d'âge peuvent être fixées, d'une part, pour le recrutement des fonctionnaires dans les corps, cadres d'emplois ou emplois conduisant à des emplois classés dans la catégorie active au sens de l'article L. 24 du Code des pensions civiles et militaires de retraite, d'autre part, pour la carrière des fonctionnaires lorsqu'elles résultent des exigences professionnelles, justifiées par l'expérience ou l'ancienneté, requises par les missions qu'ils sont destinés à assurer dans leur corps, cadre d'emplois ou emploi.

Aucune mesure concernant notamment le recrutement, la titularisation, la rémunération, la formation, l'évaluation, la notation, la discipline, la promotion, l'affectation et la mutation ne peut être prise à l'égard d'un fonctionnaire en prenant en considération :

1. le fait qu'il a subi ou refusé de subir des agissements contraires aux principes énoncés au deuxième alinéa du présent article ;
2. le fait qu'il a formulé un recours auprès d'un supérieur hiérarchique ou engagé une action en justice visant à faire respecter ces principes ;
3. ou bien le fait qu'il a témoigné d'agissements contraires à ces principes ou qu'il les a relatés.

Est passible d'une sanction disciplinaire tout agent ayant procédé ou enjoint de procéder aux agissements définis ci-dessus. »

L'article 6 bis issu de la loi n° 2001-397 du 9 mai 2001 relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes précise par ailleurs :

---

<sup>2</sup> Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983, dernière modification : 6 août 2019, loi n° 2019-828 de transformation de la fonction publique.

« Aucune distinction, directe ou indirecte, ne peut être faite entre les fonctionnaires en raison de leur sexe.

Aucun fonctionnaire ne doit subir d'agissement sexiste, défini comme tout agissement lié au sexe d'une personne, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à sa dignité ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant.

Des recrutements distincts pour les femmes ou les hommes peuvent, exceptionnellement, être prévus lorsque l'appartenance à l'un ou à l'autre sexe constitue une condition déterminante de l'exercice des fonctions.

De même, des distinctions peuvent être faites entre les femmes et les hommes en vue de la désignation, par l'administration, des présidents et des membres des jurys et des comités de sélection constitués pour le recrutement et l'avancement des fonctionnaires, et de ses représentants au sein des organismes consultés sur les décisions individuelles relatives à la carrière des fonctionnaires et sur les questions relatives à l'organisation et au fonctionnement des services, afin de concourir à une représentation équilibrée entre les femmes et les hommes dans ces organes. »

Ces lois s'appliquent dans les mêmes conditions aux agents contractuels et aux stagiaires de la fonction publique. Les agents contractuels de droit privé sont soumis (comme tous les salariés du secteur privé) aux dispositifs de l'article L.1132 et suivants du Code du travail.

## Identifier les risques de discrimination, c'est en connaître les ressorts

La discrimination peut être un chemin rapide et facile à emprunter pour toute personne qui n'y serait pas sensibilisée. Le risque s'accroît d'autant plus face à une multitude d'informations, une situation d'urgence et/ou d'incertitude imposant une réactivité d'action ou de décision. En effet, dans un tel contexte, le cerveau économise ses ressources, distord la mémoire et recourt à des raccourcis de pensée. Le cerveau invoque ainsi par réflexe des objets prêts à être utilisés, tels que des croyances personnelles bien ancrées, des stéréotypes ou idées reçues qui lui permettent d'optimiser son temps de réponse. Si certaines réponses peuvent apparaître intuitivement adaptées, les stéréotypes mènent le plus souvent aux préjugés, avant d'atterrir sur le terrain répréhensible de la discrimination.

### La mécanique « stéréotype – préjugé – discrimination »

Les stéréotypes, idées reçues ou croyances reposent sur des simplifications, des amplifications et des généralisations qui permettent d'appréhender notre environnement. Cette utilité explique en partie leur persistance.

Toute personne a ainsi des stéréotypes et partage une croyance sur les personnes qui l'entourent selon leur groupe « d'appartenance » : sur « les femmes », « les

hommes », « les étrangers », « les jeunes », « les personnes âgées », « les personnes homosexuelles », « les personnes en situation de handicap », etc.

Ces stéréotypes recouvrent toutefois des représentations sociales souvent défavorables et induisent de manière plus ou moins inconsciente des attitudes plus ou moins négatives à l'adresse d'un groupe qui se trouve alors stigmatisé : ce sont les préjugés.

Préjuger, c'est juger avant de connaître, tirer des conclusions sur la base d'une information incomplète, simplifiée, généralisée, biaisée (cf. stéréotypes).

Les effets, agissements ou décisions concrètes dictés par les préjugés aboutissent à des discriminations. **Les discriminations sont ainsi des préjugés mis en actes.**

Pour lutter contre les discriminations, il convient de pister le préjugé et de déconstruire en amont ses propres stéréotypes en révisant individuellement ses propres certitudes.

Cette remise en question passe par une prise de conscience et la (re)connaissance :

- des mécanismes cognitifs mis naturellement en œuvre par le cerveau pour traiter l'ensemble des informations qui nous parviennent ;
- des biais qui peuvent altérer nos perceptions des situations à chaque étape du traitement de ces informations : collecte, sélection, traitement/analyse, mémorisation... (cf. [Fiche outil n° 0 : biais cognitifs](#)).

## Le rôle du Défenseur des droits

En application de l'article 4 de la loi organique n° 2011-333 du 29 mars 2011, le Défenseur des droits, autorité administrative indépendante (AAI), est chargé notamment de lutter contre les discriminations, directes ou indirectes, prohibées par la loi ou par un engagement international régulièrement ratifié ou approuvé par la France, ainsi que de promouvoir l'égalité.

Conformément à l'article 25 de cette même loi, le Défenseur des droits prend des décisions qui lui permettent d'adresser des recommandations aux employeurs publics et privés.

À titre d'exemple, le Défenseur des droits a produit une [décision-cadre n° 2019-205 du 8 octobre 2019](#) à l'adresse des employeurs publics et privés, attirant leur attention sur les discriminations fondées sur l'apparence physique dans le cadre de l'emploi et les appelant à :

- « veiller à définir dans un document écrit toutes les contraintes et restrictions éventuelles en matière d'apparence physique et de présentation justifiées par la nature de l'emploi occupé et de la tâche à accomplir, en respectant le principe de proportionnalité ;

- veiller à prévenir toute discrimination et tout fait de harcèlement discriminatoire fondé sur l'apparence physique et à sanctionner de manière effective et dissuasive tout agissement relevant de cette qualification ;
- former [les] personnels aux droits et libertés des salariés en lien avec l'apparence physique et les principes applicables à leurs restrictions. »

Pour conclure, **assurer l'efficacité de la sélection des candidatures**, au regard de l'équité et de la sécurité juridiques, revient à veiller individuellement et collectivement à ce que **toute procédure de recrutement** soit :

- **centrée sur la recherche des compétences nécessaires sur le poste ;**
- **et organisée autour des quatre principes** que sont :
  1. **l'égalité de traitement** entre les candidates et candidats ;
  2. la **transparence** de la procédure ;
  3. **l'objectivité** des choix ;
  4. la **traçabilité** des décisions prises.





# Fiche outil n° 0 : biais cognitifs

« J'ai bien accroché avec cette candidate, elle fait de la musique comme moi. »  
« Il a fait une école de commerce, il est forcément bon. »  
« Ouah ! Tu as vu, il a fait trois fois le tour du monde. »

Ces remarques empêchent-elles un recrutement objectif ? Non, bien sûr, mais elles peuvent influencer les recruteurs. Il est donc important que les recruteurs tiennent compte de l'influence que peut avoir leur inconscient, via les biais cognitifs, quand il s'agit de prendre des décisions. Les biais cognitifs sont là à tout instant, ils viennent perturber le jugement.

En effet, les biais qui influencent les jugements sont nombreux. Même si la subjectivité ne peut être totalement supprimée pour atteindre une objectivité parfaite, il convient de prendre conscience de ces biais pour en déjouer les mécanismes. Il s'agit du premier pas pour éviter les jugements erronés et ainsi objectiver le recrutement.

## Effets des biais cognitifs

Les biais cognitifs impactent indifféremment :

1. la mémoire ;
2. la construction des stéréotypes et l'ancrage des croyances ;
3. le jugement, l'appréciation finale, de toute personne.

Le champ du cognitif correspond à tout ce qui se rapporte à la faculté de connaître, d'apprendre. Ainsi, **un biais cognitif est un mécanisme de la pensée qui entraîne une déviation du jugement**. Il s'agit en somme des processus qui vont orienter la sélection et le traitement des informations reçues par le cerveau, qu'elles soient écrites, visuelles, émotionnelles, et de les traiter de manière personnelle et affective. Les biais sont pour la plupart inconscients et amènent les individus à faire des erreurs de perception, d'interprétation ou d'évaluation.

Parce que le recrutement est avant tout un échange d'informations que le recruteur doit trier, traiter, analyser, il convient d'être particulièrement vigilant. Sitôt celles-ci réceptionnées, un certain nombre de mécanismes inconscients se mettent en marche. Voici les principaux à retenir.

### 1. Impact sur la mémoire

On les appelle les biais mnésiques. Ce sont les distorsions de jugement qui sont dues principalement à des effets de mémoire. Ils sont en général consécutifs à la lecture d'un CV ou à un échange préalable avec une candidate ou un candidat. Le fait est que le recruteur a tendance à retenir certains éléments plus que d'autres, à modifier certains souvenirs ou encore à former des généralités à partir d'un



ensemble d'informations. Si leur dénomination peut varier selon leur contexte d'utilisation, chacun de ces effets est toutefois unanimement reconnu et scientifiquement défini.

*Exemple* : « **l'effet de primauté** », que l'on l'appelle aussi **le biais de la première impression ou biais d'ancrage mental** car l'information reçue en premier déterminera l'impression générale que le recruteur a d'autrui. Le recruteur aura tendance alors à occulter les informations qui ne viennent pas conforter son impression.

→ Ce biais est celui qui fait prendre pour acquis que, si la candidate ou le candidat arrive en retard, elle/il n'est pas sérieux, ou bien que si sa poignée de main est forte et assurée, elle/il a certainement confiance en elle/lui et elle/il a du leadership !

## 2. Impact sur la construction des stéréotypes et l'ancrage des croyances

Chaque personne est attirée par les détails qui confirment ses propres croyances préexistantes. Un mécanisme légitime quand on sait que pour être convaincu, le cerveau a besoin avant tout de se sentir rassuré. Ainsi certains biais sont directement liés à nos croyances, à nos préjugés.

*Exemple* : « **le biais de stéréotype** », ou **d'association, ou encore de généralisation excessive**, qui illustre une tendance à considérer certaines informations comme suffisantes pour prendre une décision, car le recruteur effectue des associations entre des traits de caractère ou des informations spécifiques qui lui font tirer des conclusions hâtives, comme par exemple le fait d'appartenir à un groupe d'individus, lui conférant automatiquement des caractéristiques communes.

→ Ce biais fera dire au recruteur : « cette candidate ne fait que des sports d'équipe, elle est forcément très sociable et n'aimera pas travailler seule », « ce candidat a fait une grande école, il sera plus sérieux que celui-ci qui a fait la fac ».

## 3. Impact sur le jugement, l'appréciation finale

La personne qui recrute cherche à valider un fait qui l'a marquée sur le CV ou sur la présentation de la candidate ou du candidat – la personne qui recrute, sans s'en rendre compte, oriente ses questions vers cette information pour confirmer son hypothèse, ses a priori.

*Exemple* du « **biais de cadrage** » : la personne qui recrute a une idée bien précise de ce qu'elle attend d'un échange et elle a besoin de se conforter dans ses préjugés. Le ton et la tournure de ses questions en seront la preuve parfaite.

→ Ce biais est celui qui fait que les personnes qui recrutent formulent naturellement leurs questions de manière à ce que la candidate ou le candidat



sache exactement comment orienter sa réponse : « Vous savez utiliser Photoshop, vous êtes certainement quelqu'un de créatif ? » Le risque est que la candidate ou le candidat n'ose pas se montrer sous son vrai jour.

## Les biais cognitifs et le recrutement

La présentation et la mise en avant des compétences (savoirs, savoir-faire, savoir-être), mais aussi des informations susceptibles de faire pencher la balance, peuvent être interprétées de manière diverse si le recruteur n'a pas conscience de certains biais.

**Chaque individu a un système rapide, instinctif et émotionnel qui répond à son besoin** primaire de survie, mais aussi de confort, car vivre et dialoguer avec des « mêmes », des semblables, conforte et reconforte.

**Chaque individu dispose également d'un système lent, plus logique, plus introspectif, plus curieux, qui l'invite :**

- à interroger l'origine de ses opinions ;
- à écouter ce qu'il n'a pas prévu d'entendre ;
- à s'intéresser à ce qu'il ne connaît pas ;
- et à trouver de la stimulation dans l'inconfort.

Tout l'enjeu alors, pour prendre de meilleures décisions, est de mettre en œuvre son système « lent » à chaque fois qu'un choix peut impacter autrui.

## Liste de biais cognitifs courants

**Biais n° 1 – Effet de récence :** le fait de se souvenir plus facilement des dernières informations auxquelles on a été confronté.

- Ce biais est celui qui fait que le recruteur aura tendance à préférer la dernière bonne candidate ou le dernier bon candidat rencontré(e), pour la simple et bonne raison que l'entretien est plus « frais » dans son esprit.

**Biais n° 2 – Effet de simple exposition :** le fait d'avoir déjà été exposé à une situation ou d'avoir rencontré une personne préalablement rend le sentiment du recruteur envers elle plus positif.

- Ce biais est celui qui fera accueillir avec un peu plus de bienveillance une candidate ou un candidat préalablement rencontré(e) sur un salon, par exemple, qu'une candidate ou un candidat découvert(e) pour la première fois en entretien.

**Biais n° 3 – Effet de primauté :** on l'appelle aussi le **biais de la première impression** ou **biais d'ancrage mental** car l'information reçue en premier déterminera



l'impression générale que le recruteur a d'autrui. Le recruteur aura tendance alors à occulter les informations qui ne viennent pas conforter son impression.

→ Ce biais est celui qui fait prendre pour acquis que, si la candidate ou le candidat arrive en retard, elle/il n'est pas sérieux, ou bien que si sa poignée de main est forte et assurée, elle/il a certainement confiance en elle/lui et elle/il a du leadership !

**Biais n° 4 – Biais de projection ou de faux consensus :** tendance à penser que la plupart des individus pensent et raisonnent comme nous, voire même qu'ils sont d'accord avec nous. En matière de recrutement, il est assimilé au **biais d'appartenance ou d'endogroupe**, qui correspond à la tendance qu'ont les individus impliqués dans le processus de recrutement à favoriser les candidates et candidats dans lesquels ils se retrouvent – que ce soit un hobby, une personnalité, des valeurs communes. Le piège étant que l'on se laisse séduire par une candidate ou un candidat pour les mauvaises raisons !

→ Ce biais est donc celui qui peut faire dire au recruteur : « Il partage les mêmes valeurs familiales que moi et nous avons les mêmes passe-temps, c'est le candidat idéal ! » Mais est-ce bien le plus important pour le poste ? De ce biais découle aussi le risque de clonage. Par exemple : les anciens d'une même école peuvent avoir tendance à se recommander entre eux...

**Biais n° 5 – Biais de stéréotype ou d'association ou encore de généralisation excessive :** tendance à considérer certaines informations comme suffisantes pour prendre une décision, car le recruteur effectue des associations entre des traits de caractère ou des informations spécifiques qui lui font tirer des conclusions hâtives, comme par exemple le fait d'appartenir à un groupe d'individus, lui conférant automatiquement des caractéristiques communes.

→ Ce biais fera dire au recruteur : « cette candidate ne fait que des sports d'équipe, elle est forcément très sociable et n'aimera pas travailler seule », « ce candidat a fait HEC, il sera plus sérieux que celui-ci qui a fait la fac ».

**Biais n° 6 – Effet de halo :** proche du stéréotypage, il est souvent assimilable à l'adage « il ne voit que ce qu'il veut bien voir ». Ce biais consiste à généraliser l'ensemble des caractéristiques d'une personne à partir d'une seule. La première impression sur une candidate ou un candidat va avoir un effet en chaîne sur la suite des interactions.

→ Ce biais fait qu'un recruteur aura tendance à percevoir une candidate ou un candidat avec une belle apparence physique comme quelqu'un de compétent ; à l'inverse, une candidate ou un candidat moins soigné(e) souffrira de l'image de quelqu'un de peu rigoureux.

**Biais n° 7 – Biais de cadrage :** le recruteur a une idée bien précise de ce qu'il attend d'un échange et il a besoin de se conforter dans ses préjugés. Le ton et la tournure de ses questions en seront la preuve parfaite.



- Ce biais est celui qui fait que le recruteur formule naturellement ses questions de manière à ce que la candidate ou le candidat sache exactement comment orienter sa réponse : « Vous savez utiliser Photoshop, vous êtes certainement quelqu'un de créatif ? » Le risque ? Que la candidate ou le candidat ne se montre pas sous son vrai jour.

**Biais n° 8 – Effet de contraste :** tendance naturelle à vouloir toujours tout comparer, car la comparaison est souvent à la base du jugement. Cet effet peut aussi se manifester lorsqu'une information est présentée sous un certain angle : c'est le principe du verre à moitié vide ou à moitié plein, ou la mise en confrontation de différentes évaluations.

- Le recruteur peut avoir l'impression d'avoir trouvé la candidate ou le candidat idéal(e) en sortant d'un entretien. L'effet de contraste est celui qui lui fera aller aux entretiens suivants avec beaucoup moins de ferveur. C'est aussi l'effet qui lui fera choisir la meilleure candidate ou le meilleur candidat parmi les moins bons.

**Biais n° 9 – Biais d'extraordinaireté :** tendance à donner plus de valeur à quelqu'un qui possède une caractéristique extraordinaire.

- Ce biais fera dire au recruteur : « oui, mais ce candidat parle 8 langues ! » ou encore « il a traversé le Canada à vélo ». Est-ce pour autant qu'il fera un bon financier, un bon informaticien ?

**Biais n° 10 – Biais de naïveté :** quand les émotions prennent le pas sur le jugement. Ce biais est très fréquent lorsque l'un des deux interlocuteurs arrive aisément à séduire l'autre par de belles paroles. En matière de recrutement, ce biais est souvent éprouvé par les novices ou les encadrants peu familiers de l'exercice, qui prennent les dires de la candidate ou du candidat pour argent comptant. Pourtant, tout bon recruteur sait que chaque compétence doit être étayée par des réalisations concrètes, des exemples.

**Biais n° 11 – Biais de l'entomologiste :** quand les émotions n'ont pas leur place dans le choix du recruteur. Contrairement au biais de naïveté, ce biais est assez spécifique au recrutement car il entraîne un jugement exclusivement fondé sur des faits, des éléments techniques, très pragmatiques. Alors que les soft skills (savoir-être) prennent une place de plus en plus conséquente au sein des collectifs de travail, il faut absolument mesurer les implications d'un tel biais.

**Biais n° 12 – Effet de Dunning-Krue :** c'est un biais très fréquent et spécifique au recrutement, puisqu'il s'agit de la valorisation des compétences de chacun. Alors que les moins compétents auront tendance à surestimer leurs capacités, les plus compétents au contraire minimiseront les leurs.



## Déjouer les biais cognitifs : méthodologie en 10 points<sup>3</sup>

### 1<sup>er</sup> point : avoir l'humilité d'accepter ses stéréotypes

Chacun a ses propres stéréotypes et c'est normal. Il est important de ne pas culpabiliser ou de ne pas être sur la défensive pour pouvoir pacifier sa relation intérieure aux préjugés et ouvrir une discussion intelligente avec les autres sur ce sujet.

### 2<sup>e</sup> point : se questionner sur l'origine de ses opinions

Conscientiser ses influences et se méfier des arguments d'autorité (ce n'est pas parce qu'un journaliste, un expert, un statisticien ou un docteur pluri-diplômé affirme quelque chose que ça recouvre toute la vérité sur un fait).

### 3<sup>e</sup> point : se cultiver

En nourrissant incessamment son « cerveau lent » de connaissances nouvelles, on fait muter aussi son « cerveau rapide », qui peut « reclasser » différemment ce qu'il a initialement rangé à la va-vite dans ses boîtes stéréotypales.

### 4<sup>e</sup> point : douter

Le fait que l'autre ait tort ne signifie pas que vous ayez raison, et inversement.

### 5<sup>e</sup> point : maintenir sa motivation

Le système lent du cerveau est confronté à l'inconfort, il est récompensé par de la stimulation. Il faut donc continuer à lui apporter cette satisfaction du « challenge » afin de le maintenir actif.

### 6<sup>e</sup> point : prendre garde à la première impression

Le « feeling » et l'*intuitu personae* ont leur place dans l'appréhension d'une situation, mais ne sauraient constituer une méthode pour prendre des décisions. Sans quoi, le risque est élevé du repli sur l'entre-soi, lequel réjouit le système rapide.

---

<sup>3</sup> Source : Patrick Scharnitzky.



### **7<sup>e</sup> point : préserver ses ressources physiques**

Le système rapide ayant besoin de confort, celle ou celui qui est fatigué(e), a faim, soif ou la grippe, etc., amoindrit grandement ses capacités de faire appel au système lent de son cerveau.

### **8<sup>e</sup> point : alléger sa charge mentale**

Lors d'un entretien d'embauche, il est important de se centrer sur la candidate ou le candidat et de s'abstenir de penser à ses problèmes personnels.

### **9<sup>e</sup> point : gérer ses émotions**

Il faut les accueillir car elles font partie de la vie et plus encore des interactions humaines. Mais elles ne doivent pas prendre le dessus sur l'évaluation objective du recruteur (à savoir par les compétences). « La colère est mauvaise conseillère » dit le philosophe Jean-Marc Rives, mais la séduction n'est pas non plus l'alliée des bonnes décisions.

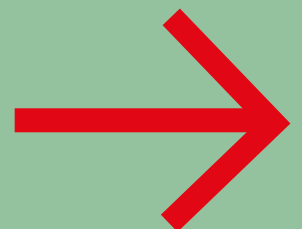
### **10<sup>e</sup> point : prendre son temps**

Une bonne décision ne se prend jamais dans la précipitation. Elle demande réflexion, prise en compte des critères d'évaluation, des indicateurs et éventuellement de faire appel aux conseils de tiers... Au besoin, il faut savoir procrastiner : quand on reporte à demain ce qu'on aurait pu faire hier, ce n'est pas forcément qu'on cherche à fuir le sujet, ce peut être aussi qu'il est mature.





**Dix règles**  
à respecter et  
**25 critères** de  
discrimination





## 10 règles pour recruter, accueillir et intégrer sans discriminer

- Pour respecter une procédure centrée sur la recherche des compétences
- Pour garantir l'égalité de traitement entre les candidates et candidats, la transparence de la procédure, l'objectivité des choix et la traçabilité des décisions prises
- Au sein du ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports, du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation et de leurs établissements

### Élaborer une fiche de poste

- 1. Objectiver les compétences attendues** : de quelles compétences ai-je besoin et pourquoi, vis-à-vis des missions, vis-à-vis de l'équipe, vis-à-vis de l'environnement institutionnel ? Quels savoirs ? Quels savoir-faire ? Quels savoir-être ?
- 2. Zéro mention interdite** : voir les critères de discrimination prohibés par la loi tels que le sexe, l'âge, l'origine, etc. Préciser et proportionner à la nature de l'emploi et aux tâches à accomplir les contraintes ou restrictions relevant de l'apparence physique.
- 3. Décliner au féminin et au masculin les intitulés, les fonctions, les grades** ou mentionner que le poste est ouvert aux deux sexes (F/H).
- 4. Publier le plus largement les fiches de poste** en interne, en externe, dans des publications spécialisées...

### Retenir une candidature

- 5. Tracer toutes les candidatures à l'aide d'un tableau de suivi** : recenser les candidatures, les accusés de réception et les réponses transmises.
- 6. Objectiver la pré-sélection des CV** : élaborer une grille d'analyse des compétences et mettre en place un comité de pré-sélection composé d'au moins deux personnes qualifiées.
- 7. Objectiver la sélection de la candidate ou du candidat** : élaborer une même grille d'entretien pour l'ensemble des candidates et candidats et mettre en place un comité de sélection d'au moins deux personnes qualifiées.

### Accueillir et intégrer un personnel arrivant

- 8. Annoncer l'arrivée du nouvel agent**, préparer son environnement de travail, la ou le présenter le plus largement possible (collègues, hiérarchie, bureaux ou structures voisines...) quel que soit son statut, y compris vacataire ou stagiaire de courte durée.
- 9. Assurer le suivi du nouvel agent, particulièrement la première année** : prévoir au moins un entretien 3 mois après son arrivée, où seront évoqués notamment les besoins en formations et toute autre question.

### Traiter et archiver les données

- 10. Traiter et archiver les données personnelles et administratives dans le respect de la réglementation** en termes de conservation des données personnelles et administratives.



MINISTÈRES  
ÉDUCATION  
JEUNESSE  
SPORTS  
ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR  
RECHERCHE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

# Les 25 critères de discrimination interdits par la loi

ÉGALITÉ  
DIVERSITÉ  
ON EN FAIT  
UNE RÉALITÉ

Sexe

Âge

Origine

Lieu de résidence

Appartenance vraie ou supposée ...

Patronyme

... à une  
ethnie

... à une  
prétendue race

... à une  
nation

... à une  
religion

Orientation  
sexuelle

Identité  
de genre

Capacité à s'exprimer  
dans une autre langue  
que le français

Situation  
de famille

Grossesse

Perte d'autonomie

Apparence  
physique

État de santé

Handicap

Caractéristiques  
génétiques

Vulnérabilité économique  
apparente

Domiciliation  
bancaire

Mœurs

Opinions  
politiques

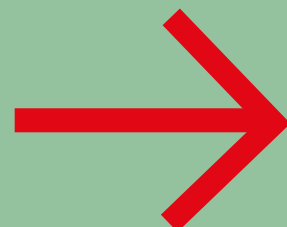
Activités  
syndicales

Opinions  
philosophiques

Bizutage



Élaborer **une**  
**fiche de poste**



# 1. Concevoir le contenu de la fiche de poste

## Les objectifs

À la fois outil de recrutement et de gestion des ressources humaines, la fiche de poste est essentielle à une gestion qualitative des ressources humaines. Parce qu'elle décrit de manière précise les missions, les activités et les responsabilités, ainsi que les compétences attendues, elle constitue le socle de toute gestion individuelle et collective.

À ce titre, pour rester un outil pertinent et utile aux yeux de tous, la fiche de poste doit s'adapter à toute évolution du service et/ou des missions des agents. En toute logique, elle peut donc engendrer une réflexion sur l'évolution organisationnelle de la structure concernée, notamment dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

Pour ces différentes raisons, une véritable réflexion en amont apparaît indispensable.

## Les bonnes pratiques à adopter

- Disposer de l'ancienne fiche de poste et des évolutions successivement apportées.
- Rédiger systématiquement une description détaillée des activités du poste en tenant compte de nouvelles évolutions ou d'évolutions futures, ainsi que des référentiels des métiers.
- Préciser les conditions d'éligibilité au poste selon la catégorie d'emploi (titres/diplômes requis, inscription sur liste d'aptitude...).
- Discuter collectivement du profil attendu.
- Être précis et factuel dans l'illustration des compétences requises.
- Être précis et factuel dans la description de l'environnement de travail.
- Être objectif : adapter le niveau d'exigence de manière proportionnelle à l'activité réelle.
- S'assurer que chaque critère peut être objectivement évalué.

## Les points de vigilance

- Une description imprécise des besoins entraîne un risque de subjectivité lors du recrutement.
- Une description non adaptée à l'exigence de la réalité est discriminatoire.
- **Toujours s'interroger sur les voies de recrutement** des bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOE).

- La [décision-cadre du Défenseur des droits n° 2019-205 du 8 octobre 2019](#) prescrit de définir dans un document écrit toutes les contraintes et restrictions éventuelles en matière d'apparence physique et de présentation, justifiées par la nature de l'emploi concerné et de la tâche à accomplir, en respectant le principe de proportionnalité. La fiche de poste constitue le document référence en la matière.

## Des outils à votre disposition

Référentiels des métiers REME/RIME/Referens/Bibliofil.

[Fiche outil n° 1 : grille d'aide à la rédaction de la fiche de poste](#)



# Fiche outil n° 1 : grille d'aide à la rédaction de la fiche de poste

Vous recherchez	Mentions à risques prohibées par la loi ou à éviter	Les attitudes à adopter
Un degré d'expérience	<p>L'âge</p> <p>Aucune allusion ne doit être faite à l'âge qui ne conditionne pas automatiquement un degré d'expérience : « 25 ans », « 35/40 ans », « au moins 30 ans »...</p> <p>Aucune limite ou plafond de nombre d'années d'expérience professionnelle ne saurait, dans le même ordre, garantir un degré d'expérience : « pas plus de 15 ans d'expérience professionnelle », « sans expérience »...</p>	Indiquez un minimum ou une fourchette d'années d'expérience professionnelle significative dans le domaine/par métier.
Une certaine maîtrise d'une langue ou une connaissance d'une zone géographique	<p>L'origine</p> <p>Aucune allusion ne doit être faite à une origine ou une nationalité particulière, même si le poste est situé à l'étranger :</p> <p>→ discrimination directe : « d'origine anglo-saxonne », « ouvert aux personnes de nationalité européenne » ;</p> <p>→ discrimination indirecte : « langue maternelle anglaise ».</p>	Vérifier le niveau de maîtrise d'une langue requis à travers des mentions standardisées « anglais courant ou bilingue » ou « parfaite connaissance du tissu économique de telle région ou de tel pays » et correspondant à une évaluation qui peut être objectivée à travers des tests par exemple.
Une compatibilité avec les contraintes physiques ou environnementales de travail	<p>Représentations stéréotypées</p> <p>Aucun lien ne doit être automatisé entre fonction/métier et :</p> <p>→ genre : « assistante », « candidatures féminines préférées ou acceptées », « homme de terrain/de conviction »...</p> <p>→ état de santé : « poste réservé à une personne handicapée » ou « candidat(e) valide/en bonne condition physique »...</p> <p>→ situation familiale de la candidate ou du candidat : « célibataire », « sans enfant »...</p>	<p>Adopter une totale neutralité dans l'annonce avec la mention « H/F » et féminiser l'ensemble de l'annonce (titre et contenu) : « Directeur-Directrice », « Chargé-Chargée de la communication »...</p> <p>Préciser le cas échéant les contraintes spécifiques liées à l'exercice : « activité nocturne », « port de charge », « déplacements fréquents »...</p> <p>Ces contraintes doivent être objectivées.</p>
Des caractéristiques dont vous pensez qu'elles pourraient avoir un effet positif sur les interlocuteurs/usagers	<p>L'apparence physique : « photo à joindre au CV », « bonne présentation exigée »... sauf restrictions particulières justifiées par la nature de l'emploi et la tâche à accomplir en respectant le principe de proportionnalité.</p> <p>N'écrivez jamais : « poste réservé aux personnes handicapées ».</p>	Se référer impérativement à la <b>décision-cadre n° 2019-205</b> du Défenseur des droits relative aux discriminations fondées sur l'apparence physique dans le cadre de l'emploi.



## 2. Formaliser la fiche de poste

### Les objectifs

La fiche de poste est un outil de communication et de gestion qui formalise les éléments fondamentaux d'un poste dans une structure donnée, en prenant en compte l'environnement de travail. Elle est individualisée et contextuelle. Elle peut être révisée à l'issue de l'entretien professionnel annuel, le cas échéant, et revue à l'occasion d'un nouveau recrutement.

### Les bonnes pratiques à adopter

**La rédaction : féminiser ou masculiniser les intitulés, fonctions, grades, ou prévoir la mention « Femme/Homme »**

L'offre publiée sur la Place de l'emploi public (PEP) doit obligatoirement comporter la mention F/H.

De plus, il est recommandé de féminiser et masculiniser la rédaction des offres quand la forme choisie s'y prête (par exemple : un directeur/une directrice, un assistant/une assistante...).

#### Les mentions interdites

L'offre ne doit comporter aucune mention interdite, portant notamment sur l'origine, le sexe, l'âge, le handicap, la situation de famille, le lieu de résidence ou l'un des critères de discrimination inscrits au Code pénal, article 225-1.

#### Les conditions particulières d'exercice

Les contraintes ou conditions particulières d'exercice liées au poste sont décrites de manière factuelle et proportionnée au niveau hiérarchique et à l'emploi à pourvoir.

La décision-cadre du Défenseur des droits n° 2019-205 du 8 octobre 2019 rappelle les conditions d'application du principe de non-discrimination fondée sur l'apparence physique à l'égard des personnels.

Si les conditions particulières d'exercice du poste requièrent une disponibilité en dehors des cycles classiques de travail ou comportent des sujétions particulières, il est nécessaire de les qualifier précisément (par exemple : « astreintes » ou « permanences »).

L'incompatibilité éventuelle avec un télétravail doit être précisée.<sup>4</sup>

### **L'information sur la procédure de recrutement**

L'offre doit préciser les modalités de recrutement et de traitement des candidatures et indiquer que les candidatures sont examinées collégialement par au moins deux personnes. L'organisateur du recrutement indique de façon transparente, dans la procédure, la qualité des agents qui vont assurer cette évaluation. L'offre doit également préciser que cet examen est réalisé sur la base du respect des prérequis, des compétences et du parcours professionnel des candidates ou candidats et, qu'à l'issue de ce premier examen, le cas échéant, les personnes présélectionnées seront invitées à un ou plusieurs entretiens.

Dans le cadre de cette information, il doit, le cas échéant, être fait référence à tout texte régissant de façon spécifique certains recrutements.

### **La communication des valeurs d'égalité professionnelle et de prévention des discriminations**

Chaque offre fait référence à la politique d'égalité professionnelle et de prévention des discriminations dans la partie consacrée au descriptif de l'employeur et mentionne : « L'académie ... ou l'établissement ... s'engage à promouvoir l'égalité professionnelle et la prévention des discriminations dans ses activités de recrutement. »

### **Les compétences professionnelles souhaitées en lien avec les activités et les missions décrites**

Une description claire des compétences permet aux candidates et candidats d'estimer plus aisément l'adéquation de leur profil au poste proposé. Il faut veiller à ce que les activités et missions décrites dans la fiche de poste trouvent un écho dans les compétences et critères.

Pour illustrer les compétences recherchées, il existe le [dictionnaire des compétences du ministère de l'Éducation nationale](#).

## **Les points de vigilance**

- La fiche de poste ne doit en aucun cas porter de mentions discriminatoires au sens de l'article 225-1 du Code pénal.
- Ne pas exiger de critères sans nécessité pour tenir le poste. Exemple : demander la maîtrise de deux langues étrangères alors qu'une seule est nécessaire. Ce type d'exigences constitue une discrimination indirecte. D'autre part, vous risquez d'écartier des profils intéressants.

---

<sup>4</sup> Cette disposition ne concerne pas les enseignants.

- Tenir compte des dispositions réglementaires spécifiques et des chartes d'établissements dans le cadre des recrutements dans l'enseignement supérieur et la recherche (ESR).
- Ne pas utiliser de critères subjectifs, non décrits, ambigus ou des mots communs sans valeur ajoutée tels que « dynamique », « bon relationnel », etc.
- Ne pas employer de termes ou expressions potentiellement discriminatoires comme « homme de terrain », « jeune diplômé », « grande disponibilité », « poste réservé aux personnes en situation de handicap », etc. Concernant ce dernier exemple, la bonne formule serait « poste ouvert aux personnes handicapées par la voie contractuelle dans le cadre du décret n° 95-979 du 25 août 1995 ».
- Veiller à ce que toutes les contraintes et restrictions éventuelles définies en matière d'apparence physique et de présentation soient justifiées par la nature de l'emploi occupé et de la tâche à accomplir, en respectant le principe de proportionnalité (décision-cadre du Défenseur des droits n° 2019-205 du 8 octobre 2019).
- Ne pas chercher à reproduire un modèle social. Exemple : « Un tel, qui réussissait bien sur le poste, avait fait telle école et avait telle expérience, alors je vais chercher quelqu'un au profil identique. »

## Des outils à votre disposition

[Fiche outil n° 2a : modèle indicatif de fiche de poste pour les personnels enseignants en académie/établissement](#)

[Fiche outil n° 2b : modèle indicatif de fiche de poste pour les personnels contractuels ou titulaires exerçant des missions administratives ou techniques](#)

[Fiche outil n° 2c : modèle indicatif de fiche de poste pour les personnels exerçant des missions dans le champ jeunesse et sport](#)

D'autres modèles de fiches de poste sont disponibles sur M@gistère – Académie de Strasbourg.

Outils locaux : chartes d'établissements dans l'enseignement supérieur et la recherche.



# Fiche outil n° 2a : modèle indicatif de fiche de poste pour les personnels enseignants en académie/établissement

L'académie/établissement de ... s'engage à promouvoir l'égalité professionnelle et la prévention des discriminations dans ses activités de recrutement.

Date de mise à jour :

<b>Intitulé du poste</b>	<b>Catégorie</b>
✓	Poste ouvert aux agent(e)s contractuel(le)s
<b>Option/spécialité</b>	<b>Organisme de rattachement</b>
	Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des sports Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation
<b>Intitulé du recruteur</b>	<b>Date de disponibilité</b>
[Nom de l'entité qui recrute] Rectorat de l'académie de ... Direction des services départementaux de l'éducation nationale (DSDEN) ... Établissement ...	
<b>Description de l'employeur</b>	
L'académie/établissement de ... regroupe ... départements : ..... Effectifs de près de ... élèves/étudiants, soit ... % des effectifs scolarisés/étudiants de France. L'académie/établissement de .... accueille et gère près de ... agents (enseignants, personnels d'encadrement, d'éducation, administratifs, bibliothèque, techniciens de service de santé et sociaux).	
<b>Conditions de recrutement</b>	
Diplôme pour sortie d'études, niveau/expérience requis, casier judiciaire vierge...	
<b>Descriptif du poste</b>	
Missions, activités principales	



## Spécificités du poste

### Caractéristiques horaires et des rythmes de travail

Obligations réglementaires de service : nombre d'heures annuelles et hebdomadaires

### Conditions de travail liées au poste

Affectation possible sur un ou plusieurs établissements/écoles en fonction des besoins, remplacements

### Déplacements

Certains établissements ne sont pas desservis par les transports en commun

### Contrat

Contrat à durée déterminée, temps complet ou temps partiel, période d'essai

### Autres

Délai de la prise de fonction, rémunération, formation, tuteur terrain

## Compétences professionnelles souhaitées

### Savoirs

### Savoir-faire

### Savoir-être

## Modalités de recrutement

Adresser le dossier de candidature (CV, lettre de motivation et derniers entretiens professionnels\*) dans un délai de ... à compter de la parution de la présente offre, à l'attention de :

Madame/Monsieur

Fonction :

Téléphone :

Courriel :

Adresse postale :

Envoyer la copie du dossier de candidature à l'attention de ...

Adresse :

Courriel :

\* Si nécessaire



# Fiche outil n° 2b : modèle indicatif de fiche de poste pour les personnels contractuels ou titulaires exerçant des missions administratives ou techniques

L'académie/établissement de ... s'engage à promouvoir l'égalité professionnelle et la prévention des discriminations dans ses activités de recrutement.

Date de mise à jour :

<b>Intitulé du poste</b>	<b>Catégorie : A, B, C</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Métier</li> <li>✓ Fonction</li> <li>✓ Service</li> </ul>	Poste ouvert aux agent(e)s contractuel(le)s ou titulaires
<b>Intitulé du recruteur</b>	<b>Organisme de rattachement</b>
[Nom de l'entité qui recrute] Rectorat de l'académie de ... Direction des services départementaux de l'éducation nationale (DSDEN) ...	Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des sports Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation
<b>Domaine fonctionnel</b>	<b>Emploi type*</b>
Administration générale, ressources humaines...	* REME, Referens, Bibliofil
<b>Date de disponibilité</b>	<b>Localisation géographique</b>
<b>Description de l'employeur</b>	
<p>L'académie/établissement de ... regroupe ... départements : .....</p> <p>Effectifs de près de ... élèves/étudiants, soit ... % des effectifs scolarisés/étudiants de France.</p> <p>L'académie/établissement de .... accueille et gère près de ... agents (enseignants, personnels d'encadrement, d'éducation, administratifs, bibliothèque, techniciens de service de santé et sociaux).</p>	
<b>Conditions de recrutement</b>	
Diplôme pour sortie d'études, niveau/expérience requis, casier judiciaire vierge...	



## Descriptif du poste

Missions, activités principales

## Spécificités du poste

### Environnement professionnel

Activités du service, composition et effectifs, liaisons hiérarchiques, liaisons fonctionnelles

### Caractéristiques horaires et des rythmes de travail

Obligations réglementaires de service : nombre d'heures annuelles et hebdomadaires

### Conditions de travail liées au poste

### Déplacements

Lieux desservis par les transports en commun

Certains établissements ne sont pas desservis par les transports en commun

### Contrat

Contrat à durée déterminée, temps complet ou temps partiel, période d'essai

### Autres

Délai de la prise de fonction, rémunération, points de nouvelle bonification indiciaire (NBI), formation, poste logé, type de logement

## Compétences professionnelles souhaitées

### Savoirs

### Savoir-faire

### Savoir-être

## Modalités de recrutement

Adresser le dossier de candidature (CV, lettre de motivation et derniers entretiens professionnels) dans un délai de ... à compter de la parution de la présente offre, à l'attention de :

Madame/Monsieur

Fonction :

Téléphone :

Courriel :

Adresse postale :

Envoyer la copie du dossier de candidature à l'attention de ...

Adresse :

Courriel :



# Fiche outil n° 2c : modèle indicatif de fiche de poste pour les personnels exerçant des missions dans le champ jeunesse et sport

L'académie/établissement de ... s'engage à promouvoir l'égalité professionnelle et la prévention des discriminations dans ses activités de recrutement.

Date de mise à jour :

<b>Intitulé du poste</b>	<b>Catégorie : A</b>
✓ Métier ✓ Fonction ✓ Service	Poste ouvert aux agent(e)s contractuel(le)s ou titulaires
<b>Intitulé du recruteur</b>	<b>Organisme de rattachement</b>
[Nom de l'entité qui recrute]	Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des sports Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation
<b>Domaine fonctionnel/discipline</b>	<b>Emploi type*</b>
Sport/jeunesse, engagement, vie associative	* REME
<b>Date de disponibilité</b>	<b>Localisation géographique</b>
<b>Description de l'employeur</b>	
<p>[Entité] regroupe [nombre et type de structures].          Effectifs de près de [nombre de personnels, typologie de personnels] pour [nombre d'usagers], soit ... % des effectifs dans le domaine.          [Caractériser l'activité de la structure à travers des indicateurs d'activité]</p> <p>La Délégation régionale académique à la jeunesse, à l'engagement et aux sports (Drajes)/Le Service départemental à la jeunesse, à l'engagement et aux sports (SDJES) assure l'animation et la coordination des politiques publiques du sport, de la jeunesse, de la vie associative, de l'engagement civique et de l'éducation populaire dans son ressort territorial.          Elle/Il est chargé(e) de la planification, de la programmation, du financement, du suivi, de l'observation et de l'évaluation des actions mises en œuvre dans la région au titre de ces politiques publiques et en particulier :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elle/Il assure le secrétariat des instances relatives à la jeunesse, aux sports et à la vie associative.</li> <li>2. Dans le domaine du sport :</li> </ol>	





- elle/il contribue à la mise en œuvre de la politique nationale du sport professionnel et du sport de haut niveau, en particulier en apportant son concours au délégué territorial de l'Agence nationale du sport ;
  - elle/il organise les actions de prévention et de lutte contre le dopage, de prévention des incivilités et de lutte contre la violence dans le sport ;
  - elle/il contribue à la mise en œuvre des objectifs et actions arrêtés dans le cadre des plans nationaux interministériels concernant le sport et des politiques ministérielles relatives au développement et à l'accès aux activités physiques et sportives.
3. En matière de politiques de la jeunesse, d'engagement et de soutien à la vie associative :
- elle/il anime le dialogue permanent avec les associations et institutions partenaires des politiques publiques en faveur de la jeunesse ;
  - elle/il pilote et met en œuvre les politiques relatives au service civique, à la réserve civique et au service national universel ;
  - elle/il assure l'animation des actions en faveur de l'engagement, de l'initiative, de l'expression, de l'information, de l'autonomie et de la mobilité internationale de la jeunesse.
4. Elle/Il contribue à l'insertion sociale et professionnelle de la jeunesse et à la formation aux métiers et au soutien à l'emploi dans les domaines des sports, de la jeunesse et de l'éducation populaire.

### Conditions de recrutement

Diplôme pour sortie d'études, niveau/expérience requis, casier judiciaire vierge...

### Descriptif du poste (missions, activités principales)

Les personnels techniques et pédagogiques assurent, dans les services de l'État et dans les établissements relevant des ministres chargés de la jeunesse et des sports, des missions de formation, de certification, de conseil, d'expérimentation, de recherche et d'étude, ainsi que la conduite de projets au service de l'action publique ministérielle ou interministérielle.

Ils participent, dans le cadre de leurs missions techniques et pédagogiques, à l'évaluation, à l'amélioration de la qualité éducative et à la sécurisation des pratiques éducatives et de formation. Pour mener à bien leurs actions, ils s'appuient sur leurs compétences techniques et pédagogiques, le cas échéant, dans leur spécialité, sur leur connaissance des réseaux de partenariat et des institutions et sur leurs capacités d'analyse des besoins sociaux et culturels des publics concernés par leur intervention, notamment les jeunes.

### Missions détaillées

### Spécificités du poste

#### Environnement professionnel

Activités du service, composition et effectifs, liaisons hiérarchiques, liaisons fonctionnelles

#### Caractéristiques horaires et des rythmes de travail

Obligations réglementaires de service : nombre d'heures annuelles et hebdomadaires

#### Conditions de travail liées au poste

#### Déplacements

Lieux desservis par les transports en commun

Certains établissements ne sont pas desservis par les transports en commun

#### Contrat

Contrat à durée déterminée, temps complet ou temps partiel, période d'essai

#### Autres

Délai de la prise de fonction, rémunération, points de nouvelle bonification indiciaire (NBI), formation, poste logé, type de logement

## 3. Publier la vacance de poste

### Les objectifs

La publication des vacances de poste a pour objectif de promouvoir un mode de sélection ouvert et de favoriser ainsi la plus grande diversité des profils possibles sur la base de compétences clairement définies et objectivables.

En publiant ses vacances de poste assorties de profils de poste exhaustifs et exempts de toute discrimination directe ou indirecte, le recruteur public démontre son engagement à prévenir toutes les discriminations et à promouvoir un égal accès de ses emplois aux femmes et aux hommes.

Le recours à des canaux diversifiés, en plus du site Place de l'emploi public (PEP, ex-Bourse interministérielle de l'emploi public – BIEP) doit, à ce titre, être encouragé.

### Les bonnes pratiques à adopter

- Assurer une publication et une diffusion les plus larges possibles constitue un préalable à l'égalité de traitement.
- Assurer une promotion interne active de la vacance des postes.
- Pour les postes ouverts par la voie contractuelle aux personnes handicapées, au titre du [décret du 25 août 1995](#), se rapprocher de partenaires tels que Cap emploi, de certaines associations liées au handicap, ou encore des référents handicap pour les étudiants dans les établissements d'enseignement supérieur.

### Les points de vigilance

- L'ensemble des avis de vacance de poste (AVP) doivent faire l'objet d'une publication sur Place de l'emploi public, sous réserve des exceptions prévues par le [décret n° 2018-1351 du 28 décembre 2018](#).
- Les délais de publication doivent faire l'objet d'une surveillance particulière. Le recours aux publications en urgence répond à des mesures d'exception réglementairement prévues (cf. décret n° 2018-1351 du 28 décembre 2018).
- Sauf exception liée à l'urgence, le délai de publication est de 30 jours minimum.

### Des outils à votre disposition

Principaux sites de publication des postes pour les personnels contractuels :

- Place de l'emploi public : [www.place-emploi-public.gouv.fr](http://www.place-emploi-public.gouv.fr)
- Site académique : [www.ac-versailles.fr](http://www.ac-versailles.fr) (exemple)

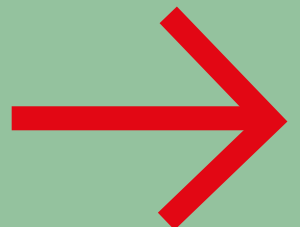
- Sites des directions des services départementaux de l'éducation nationale (DSDEN)
- APEC : [www.apec.fr](http://www.apec.fr)
- Pôle emploi : [www.pole-emploi.fr](http://www.pole-emploi.fr)

Sites de publication des postes pour les personnels titulaires :

- Place de l'emploi public : [www.place-emploi-public.gouv.fr](http://www.place-emploi-public.gouv.fr)
- Site académique : [www.ac-versailles.fr](http://www.ac-versailles.fr) (exemple)



Retenir  
**une candidature**



## 4. Accuser réception et assurer un suivi des candidatures

### Les objectifs

Pour prouver toute absence de discrimination et de rupture d'égalité de traitement, notamment en cas de contentieux, le recruteur public doit tracer l'ensemble de son processus de recrutement.

Cette démarche s'inscrit dans la volonté de démontrer la mise en œuvre réelle des engagements pris en matière de transparence et d'exemplarité.

Elle est obligatoire.

### Les bonnes pratiques à adopter

- Attribuer un numéro de dossier par candidature.
- Accuser systématiquement réception par courriel de toute candidature.
- Réclamer, le cas échéant, les pièces manquantes.
- Établir un tableau de bord de suivi des candidatures qui permettra en outre d'alimenter les statistiques, notamment femmes/hommes.

### Les points de vigilance

- Aucune candidature ne doit rester sans accusé de réception.
- Spécificité d'un recrutement des bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOE) : vérifier que le justificatif prouvant la qualité de BOE est en cours de validité pour la durée totale du contrat.
- Les documents non obligatoires (non demandés pour candidater) ne doivent pas être pris en considération lors de la phase de sélection, et doivent être écartés du dossier dès réception.

### Des outils à votre disposition

[Fiche outil n° 3 : tableau de suivi indicatif des recrutements par poste](#) (qui reprend l'ensemble du processus de recrutement)

Voir outils locaux : applications de ressources humaines (procédures automatisées de réception et/ou de traitement des candidatures de la structure par exemple).



# Fiche outil n° 3 : tableau de suivi indicatif des recrutements par poste

**FICHE OUTIL N° 3 : tableau de suivi indicatif des recrutements par poste**

Timbre entité qui recrute] \_\_\_\_\_

Poste mis au recrutement  
 Recrutement sur vivier : OUI/NON  
 Bureau d'affectation : \_\_\_\_\_  
 Date de publication de l'offre : \_\_\_\_\_

Personnes ayant participé à la sélection

Nombre 1	NN	Formation E/D/LCD	OUI/NON
Nombre 2	NN	Formation E/D/LCD	OUI/NON
Nombre...	NN	Formation E/D/LCD	OUI/NON

Candidatures reçues			Recevabilité des dossiers Contrôle des pièces attendues	Pré-sélection/analyse des CV <i>Cf. grille d'analyse indicative des CV</i>		Sélection	Clôture recrutement	Conservation des données
Numéro	Nom et Prénom	Accusé de réception	Examen matériel du dossier en date du JJ-MM-AAAA	Statut de la candidature à l'issue de l'analyse	Information/convocation des candidates et candidats <i>Cf. modèles indicatifs de courriers</i>	Issue de l'entretien	Dossier conservé	Date de suppression des données
1	NN	OUI	Recevable	Retenue	JJ-MM-AAAA	Sélectionnée		
2	NN	OUI	Rejeté - incomplet					
3	NN	OUI	Recevable	Non retenue	JJ-MM-AAAA		Oui	Date clôture + 730 jours
-								
<b>Total</b>								

Retrouvez le tableau de suivi indicatif des recrutements par poste dans le fichier Excel : [tableau-de-suivi-recrutements.xlsx](#)

Toutes les fiches opérationnelles commentées dans les pages suivantes retracent l'ensemble du processus de recrutement et sont disponibles, à ce titre, sous forme de fichiers Excel :

[Fiche outil n° 4 : grille d'analyse indicative des CV](#)

[Fiche outil n° 7 : grille d'analyse comparative indicative des candidates et candidats](#)

[Fiche outil n° 10 : fiche de suivi indicative du parcours d'accueil et d'intégration du nouvel agent](#)

## 5. Présélectionner les candidatures

### Les objectifs

La phase de présélection des candidatures est une étape essentielle qui doit être documentée.

En effet, cette phase doit permettre de se centrer sur les compétences en comparant les candidatures sur des critères identiques. Pour cela, une matrice de choix est indispensable.

### Les bonnes pratiques à adopter

Étudier attentivement toutes les candidatures, même celles qui ne correspondent pas strictement au profil recherché (débutants, reconversions professionnelles, profils non linéaires ou atypiques, etc.).

Se centrer sur la compétence professionnelle recherchée en comparant les candidatures sur des critères identiques.

Se munir d'un tableau de suivi des recrutements par poste.

Présélectionner sur des prérequis, dont les conditions d'éligibilité et des éléments factuels qui peuvent s'apprécier au travers du parcours professionnel (exemples : expérience dans un domaine particulier si justifiée, expérience de l'encadrement ou de la gestion budgétaire...).

Adapter aux compétences attendues la prise en compte de l'expérience professionnelle et de la formation, notamment continue, et favoriser en tout état de cause l'ouverture de la sélection.

Mettre en place des comités de sélection composés de deux personnes (bureau concerné et direction des ressources humaines – DRH – par exemple) a minima pour croiser les regards. Alors qu'un spécialiste du domaine pourra apprécier les compétences métier, le spécialiste des ressources humaines pourra évaluer le profil sur les compétences moins techniques. Il conviendra de s'assurer de la neutralité des personnes choisies pour éviter les effets de cooptation, et de leur formation en amont aux problématiques de l'égalité professionnelle et de la lutte contre les discriminations (stéréotypes/biais cognitifs/cadre juridique).

Se poser les questions qui permettent de justifier objectivement le choix :

- Mes motifs sont-ils cohérents avec les caractéristiques du poste ?
- Mes motifs sont-ils cohérents avec la politique diversité et non-discrimination du ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports ?



→ Puis-je objectivement justifier et formaliser les raisons qui m'ont fait refuser telle ou telle candidature ?

## Les points de vigilance

**Aucune candidature ne doit faire l'objet d'un complément d'informations sur Internet et autres réseaux sociaux (interdiction légale).**

**Spécificité d'un recrutement des bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOE) :** vérifier que le justificatif prouvant la qualité de BOE est en cours de validité pour la durée totale du contrat.

**Ne pas écarter certaines candidatures pour des motifs tels que :**

→ Un parcours ne correspondant pas à un « parcours type »

*Exemples :* « le candidat a mis plusieurs années à obtenir ce diplôme » ou « le candidat n'a pas travaillé durant une longue période ».

Une candidate ou un candidat présentant une rupture dans son parcours professionnel peut indiquer un accident, une maladie ou un apprentissage plus lent, mais aussi un choix de vie personnel (par exemple pour élever un enfant ou s'occuper d'un parent).

→ Un profil ne correspondant pas exactement à ce qui est attendu

*Exemples :* « le candidat est diplômé d'une école méconnue alors qu'on s'attendait à une grande école » ou « on recherche un profil international, mais malgré une très bonne maîtrise des langues étrangères, le candidat semble n'avoir jamais voyagé ».

Au contraire, d'autres sont favorisés pour des raisons non objectives ou professionnelles.

*Exemple :* un(e) diplômé(e) d'une grande école ou des références culturelles communes avec la candidate ou le candidat peuvent constituer autant de repères rassurants... mais discriminatoires.

### Éviter d'annoter les CV.

Lors d'un contrôle ou d'un recours, le recruteur risque d'avoir oublié à quoi correspondent les annotations ou abréviations. La traçabilité des choix implique que toute remarque utile soit retranscrite dans un document formalisant le processus de décision de recrutement ou de non recrutement.

Utiliser, à cet effet, la grille d'analyse des CV (cf. [Fiche outil n° 4](#)).

## Des outils à votre disposition

[Fiche outil n° 3 : tableau de suivi indicatif des recrutements par poste](#)

[Fiche outil n° 4 : grille d'analyse indicative des CV](#)

Formation égalité et lutte contre les discriminations/biais cognitifs, voir plan de formation académique ou d'établissement, voir également les modules de l'Institut des hautes études de l'éducation et de la formation (IH2EF) destinés aux jurys de concours sur la plateforme M@gistère.



# Fiche outil n° 4 : grille d'analyse indicative des CV

Compétences et prérequis (exemples)	Critère à considérer	CV1	CV2	CV3	CV...
La qualification	Oui				
Les compétences techniques	Oui				
Les compétences managériales	Non				
L'expérience dans le domaine	Non				
L'expérience dans son ensemble	Oui				
<b>Total</b>	<b>3</b>				

Retrouvez la grille d'analyse indicative des CV dans le fichier Excel : [grille-analyse-cv.xlsx](#)

**Il convient d'analyser les CV de manière identique pour choisir les candidates et candidats convoqués à l'entretien.**

La grille d'analyse indicative proposée permet de se centrer sur les compétences et prérequis attendus en comparant les candidatures sur des critères identiques.

Compétences et prérequis (exemples)	Critère à considérer	CV1	CV2	CV3	CV...
La qualification	Oui	3	1		
Les compétences techniques	Oui	1	3		
Les compétences managériales	Non	-	-		
L'expérience dans le domaine	Non	2	1		
L'expérience dans son ensemble	Oui	1	3		
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>8</b>		
<b>Observations complémentaires</b>	<p>Cotation du profil par critère : 0 = aucune compétence ; 1 = débutant ; 2 = intermédiaire ; 3 = confirmé</p> <p>Nombre de critères à considérer pour ce recrutement = 3 (La qualification + Les compétences techniques + L'expérience dans son ensemble) sur les 5 critères inscrits à la grille de référence. Dans ce cas, aucune compétence managériale ou d'expérience dans le domaine n'est requise.</p> <p>À l'issue de l'étude des deux CV présentés, le CV2 serait retenu.</p>				



## Mode d'emploi

1. **Identifier les critères de sélection** (compétences et prérequis).  
Si nécessaire, donner une importance relative différente à chacun des critères en l'affectant d'un coefficient de pondération.
2. **Évaluer et classer pour choisir les curriculum vitae sélectionnés.**
3. Effectuer le total de points obtenus pour chaque CV et **sélectionner pour les entretiens les candidates et candidats obtenant les meilleurs scores.**

### Utilisation de 4 niveaux d'évaluation :

- **1 ou --** = compétence/critère non renseigné ou inexistant
- **2 ou -** = compétence/critère peu significatif ou pas pertinent
- **3 ou +** = compétence/critère significatif ou présentant un certain intérêt
- **4 ou ++** = compétence/critère correspondant totalement à la compétence recherchée

## 6. Sélectionner la candidate ou le candidat

### Les objectifs

Garantir une démarche uniforme à l'ensemble des candidates et candidats.

Offrir, autant que possible, les mêmes conditions d'entretien à l'ensemble des candidates et candidats (durée d'entretien, personnes assurant l'entretien, outils d'évaluation, lieu où se déroule l'entretien, recours aux aménagements prévus par la loi).

### Les bonnes pratiques à adopter

Informers systématiquement l'ensemble des candidates et candidats sélectionnés, lors de la convocation à l'entretien, de la possibilité de solliciter des aménagements et veiller à leur mise en place. La convocation pourra comporter la mention suivante : « Afin de garantir le bon déroulement de cet entretien, merci de nous faire connaître, le cas échéant, vos besoins d'aménagements particuliers pour le jour de l'entretien. »

Informers systématiquement les candidates et candidats n'ayant pas qualité de fonctionnaire, des obligations déontologiques prévues aux [articles 25, 25 septies et 25 octies de la loi du 13 juillet 1983](#) et des manquements sanctionnés par les articles [432-12](#) et [432-13](#) du Code pénal, conformément au [décret n° 2019-1414 du 19 décembre 2019](#).

Préparer une grille d'entretien identique pour l'ensemble des candidates et candidats.

Instaurer un climat bienveillant.

Recevoir la candidate ou le candidat dans les meilleures conditions possibles (pas de va-et-vient, pas de téléphone fixe ou mobile, affiche « ne pas déranger », etc.) afin d'être plus réceptif et de la/le mettre à l'aise.

Laisser à la candidate ou au candidat le temps de s'exprimer et finir ses phrases.

Prévoir un temps d'expression respectif pour la candidate ou le candidat et les recruteurs égal pour chaque candidate et candidat.

Un recruteur manquant d'écoute peut générer un sentiment de frustration auprès de la candidate ou du candidat, qui aura la sensation de ne pas avoir pu s'exprimer pleinement.

Évaluer la candidate ou le candidat à partir de faits précis et concrets.

Chasser les idées reçues et les préjugés tels que « une femme sera plus souvent absente qu'un homme » ou « elle sera sans doute enceinte un jour ou l'autre ».

Se mettre d'accord dans l'équipe de recrutement sur la répartition des rôles pendant l'entretien : celle ou celui qui prend les notes, etc.

Prévoir un temps d'échange libre pour des questions complémentaires de la part de la candidate ou du candidat.

Formaliser un compte rendu d'entretien.

Il sert de support à la décision et permet de démontrer le caractère non discriminatoire de la décision. Le cas échéant, il pourra être produit en cas de contestation ou de demande de renseignements de la candidate ou du candidat non retenu(e) pour ses besoins d'amélioration. À ce titre, la grille de restitution peut être utilisée pour personnaliser la lettre de refus et valoriser les qualités remarquées chez la candidate ou le candidat.

Conclure l'entretien.

Ne pas oublier avant la fin de l'entretien de poser la question suivante : « y a-t-il quelque chose que vous voulez me dire sur vous et dont nous n'avons pas parlé ? » ou « souhaitez-vous me poser d'autres questions ? ».

Conclure l'entretien en informant la candidate ou le candidat de la suite du processus de recrutement.

Restituer l'entretien.

Après l'entretien, compléter la fiche de restitution à chaud et la conserver en attendant de l'utiliser pour comparer l'ensemble des candidates et candidats rencontrés.

S'auto-questionner systématiquement.

- « Ne suis-je pas en train de favoriser un profil ? »
- « Est-ce que je me base bien sur des critères professionnels nécessaires pour occuper le poste ? »
- « Est-ce que je suis bien les questions de la grille d'entretien ? »

Garantir l'objectivité du choix de la candidature.

- Se référer à la grille d'entretien.

- S'accorder un temps de restitution avec les personnes ayant également rencontré la candidate ou le candidat.
- Éliminer les ressentis, les suppositions en se concentrant sur les compétences appréciées au travers de la grille de restitution.

*Exemple* : « le courant est mieux passé avec celui-ci » ou « je pense que celui-ci saura mieux s'intégrer à l'équipe à majorité masculine ».

**Sélectionner la candidate ou le candidat dont les compétences sont les plus adaptées au poste proposé.**

## Les points de vigilance

Les questions discriminatoires sont interdites et ne doivent en aucun cas être posées, même involontairement.

Avoir en tête les pièges d'appréciation : se méfier de ses propres stéréotypes et préjugés.

L'information recueillie lors de l'entretien laisse une trop grande place à la subjectivité ou est insuffisamment ciblée pour pouvoir être exploitée.

Des questions hors sujet quant au poste ou à l'évolution envisagée sont posées : s'en tenir à la grille d'entretien bâtie pour l'ensemble des candidates et candidats.

La conduite d'entretien ne doit pas varier d'une candidate ou d'un candidat à l'autre.

- Se méfier de l'effet « miroir » : avoir conscience qu'on a spontanément tendance à apprécier les gens qui nous ressemblent.
- Se méfier de l'effet « halo » : ne pas se focaliser sur un unique élément. Certains défauts non négligeables peuvent être occultés par une excellente qualité.
- Se méfier de l'effet « contraste » : en cours d'évaluation d'une candidate ou d'un candidat, ne vous laissez pas influencer par la qualité des candidates et candidats vus précédemment.

## Des outils à votre disposition

[Fiche outil n° 5 : règles d'or indicatives pour optimiser l'entretien de recrutement](#)

[Fiche outil n° 6 : exemples de questions appropriées, interdites ou à éviter](#)

[Fiche outil n° 7 : grille d'analyse comparative indicative des candidates et candidats](#)

[Fiche outil n° 8 : modèle indicatif de courrier de refus](#)

[Fiche outil n° 9 : modèle indicatif de réponse à la candidate ou au candidat retenu\(e\)](#)



# Fiche outil n° 5 : règles d'or indicatives pour optimiser l'entretien de recrutement

Étapes	Contenu
<b>Avant l'entretien</b>	
<b>Préparation à l'entretien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Réserver une salle (veiller à ne pas être dérangé lors de l'entretien, pas de téléphone).</li> <li>→ S'assurer que les aménagements ont bien été pris en compte.</li> <li>→ Lire et s'imprégner du CV.</li> <li>→ Compléter la grille d'entretien et préparer les questions à poser selon les compétences et les critères à valider.</li> <li>→ Préparer les documents que vous souhaitez fournir à chaque candidate et candidat, si nécessaire.</li> <li>→ Être à l'heure (10 minutes avant l'entretien).</li> </ul>
<b>Le déroulement de l'entretien</b>	
<b>Accueil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Se présenter (nom et fonction, rôle dans le recrutement).</li> <li>→ Mettre à l'aise la candidate ou le candidat.</li> <li>→ L'informer sur le déroulement de l'entretien (durée, outils d'évaluation éventuels, etc.).</li> <li>→ Points à valider auprès des candidates et candidats :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- disponibilité (préavis ou disponible immédiatement) ;</li> <li>- mobilité si c'est un critère nécessaire pour le poste ;</li> <li>- la candidate, le candidat a-t-elle (il) d'autres pistes ?</li> </ul> </li> </ul>
<b>Description du poste et de la structure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Décrire le poste, son positionnement dans la structure et la valeur ajoutée qu'il apporte.</li> <li>→ Informer sur la grille de rémunération et les évolutions de carrière envisageables.</li> <li>→ Rappeler les spécificités liées au poste (temps complet ou temps partiel, horaires, situation géographique, éventuels postes fractionnés, accessibilité...).</li> <li>→ Si la candidate ou le candidat fait mention de son handicap par écrit ou par oral, lui préciser que cela doit rester confidentiel et que les besoins de compensation seront à évoquer ultérieurement avec le correspondant handicap et le médecin de prévention. Si ce n'est pas le cas, une mention sur la politique de l'académie en matière de diversité et d'égalité des chances est suffisante.</li> <li>→ Rester factuel. Ne pas « survendre » le poste.</li> </ul>
<b>Recherche des compétences</b>	Recueillir des faits/des exemples/des illustrations issus du vécu, de l'expérience et de la formation de la candidate ou du candidat en lien avec les compétences recherchées.
<b>Recherche des motivations</b>	Recueillir des faits/des exemples/des illustrations caractérisant l'intérêt et l'engagement de la candidate ou du candidat pour la structure, l'activité et le poste proposé.
<b>Conclusion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Donner la possibilité à la candidate ou au candidat de poser des questions.</li> <li>→ Proposer à la personne qui a mentionné son statut de travailleur handicapé de réagir en fin d'entretien au vu de contraintes liées au poste et des informations données au cours de l'entretien, en lui précisant qu'elle n'a pas à dévoiler la nature de son handicap.</li> <li>→ Informer la candidate ou le candidat de la suite du processus (prochaine étape et délai de réponse).</li> </ul>





# Fiche outil n° 6 : exemples de questions appropriées, interdites ou à éviter

## Exemples de bonnes questions à poser pour mieux analyser l'expérience des candidates et candidats

- Dans vos expériences passées, avez-vous favorisé le travail d'équipe ? De quelle manière ?
- Décrivez-moi une occasion où vous vous êtes vous-même fixé des objectifs. Quels ont été les résultats ?
- Décrivez-moi une de vos réussites professionnelles dont vous êtes particulièrement fier/fière.
- Parlez-moi d'une situation d'urgence ou de crise à laquelle vous avez été confronté(e) dans vos emplois précédents. Quel a été votre rôle ? Qu'avez-vous fait ?
- Décrivez-moi les situations qui, dans votre milieu professionnel, vous suscitent le plus de stress. Quelle ressource professionnelle mettez-vous en œuvre pour gérer ce stress ?
- Lors de votre dernière expérience, qu'avez-vous appris ? Comment allez-vous mettre en pratique ces nouvelles connaissances ?
- Décrivez-moi une situation où vous avez délégué avec succès. Une où la délégation a été un échec. Comment avez-vous géré cette situation ?
- Citez-moi l'exemple d'une situation que vous avez prise en main sans que cela ne vous soit formellement demandé.

## Exemples de bonnes questions à poser pour mieux analyser les qualités professionnelles et personnelles des candidates et candidats

Certaines questions pourront être redondantes, mais elles ont l'avantage ici d'être classées par thème.

### Questions pouvant révéler l'intégrité, l'honnêteté et la loyauté

- Votre intégrité a-t-elle été mise à l'épreuve ? Comment avez-vous géré cette situation ?
- Qu'impose, d'après vous, d'agir en agent public de l'État responsable et selon des principes éthiques ?

### Questions pouvant révéler la personnalité, le tempérament, la convivialité

- Quels sont vos motifs de satisfaction professionnelle ?
- Vous considérez-vous comme quelqu'un qui peut prendre des risques ? Parlez-moi d'une situation où vous avez pris des risques.



- Avez-vous déjà dû résoudre un conflit entre vous et un collègue ou avec un usager ? Comment avez-vous procédé ?
- Pour vous, quelle serait la relation idéale entre un supérieur hiérarchique et les membres de son équipe ?
- Pouvez-vous me dire ce que vous recherchez particulièrement chez un supérieur hiérarchique ? Et ce qui au contraire vous gêne profondément ?
- Comment avez-vous réussi à convaincre un groupe de travailler avec vous ? Comment croyez-vous être perçu(e) par vos collègues ? Votre cheffe/chef ?
- Quel est celui de vos emplois qui vous a le plus/moins satisfait(e), et pour quelles raisons ?
- Parlez-moi d'une situation où vous avez soudainement dû changer de cap. Quel moyen avez-vous utilisé pour vous adapter ?

### **Questions pouvant révéler la créativité, l'originalité et l'habileté à trouver des solutions, l'ouverture d'esprit pour accueillir les idées des autres**

- Citez une situation dans laquelle vous avez trouvé une solution et de quelle façon.
- Quelle est votre réaction lorsque quelqu'un vous parle d'une idée nouvelle, d'un projet particulièrement atypique ?
- Quelle est la décision la plus difficile que vous avez eu à prendre ? Comment en êtes-vous arrivé(e) à cette décision ?
- Quelle technique de résolution de problèmes professionnels fonctionne le mieux dans votre cas ? Donnez-moi l'exemple d'une de vos solutions à un problème délicat.

### **Questions relatives à l'atteinte des objectifs**

- Quel(le) est la cheffe/le chef, l'encadrante/l'encadrant, la supérieure/le supérieur hiérarchique qui a le mieux réussi à vous faire réussir ? Quelle était sa méthode ?
- Qu'est-ce qu'un(e) de vos ancien(ne)s collègues a fait que vous souhaiteriez que tout le monde fasse ?
- Parlez-moi d'un objectif que vous n'avez pas pu atteindre dans votre dernier emploi. Expliquez-moi pourquoi.
- De quoi êtes-vous professionnellement le plus fier/fière ? Pourquoi ?

### **Questions relatives au projet professionnel et aux perspectives de carrière**

- À quoi mesurez-vous votre propre réussite ?
- Quelle est la mission, l'activité la plus intéressante que vous ayez connue ces trois dernières années ?
- Quels sont vos objectifs professionnels à court et à long terme ?
- Quels sont, selon vous, les éléments indispensables à la réussite dans une structure comme la nôtre ? Qu'est-ce qui est important pour vous dans ce poste ?
- Qu'attendez-vous à trouver dans notre structure, que vous n'avez pas connu ailleurs ?



## Questions relatives aux connaissances de la candidate ou du candidat par rapport à son futur environnement professionnel/institutionnel

- Savez-vous qui sera votre supérieur hiérarchique ?
- Que pouvez-vous nous dire sur l'obligation de sécurité ?
- Quelles sont les priorités à l'école primaire ?

## Exemples de questions prohibées suivant l'article L. 1132-1 du Code du travail

### En rapport avec l'âge de la candidate ou du candidat

- Quel est votre âge ?
- En quelle année êtes-vous né(e) ?

### Sur la nationalité de la candidate ou du candidat ou les modalités d'acquisition de la nationalité française

- Où êtes-vous né(e) ? Quelle est votre nationalité d'origine ?
- Quand êtes-vous entré(e) en France ? Comment avez-vous obtenu la nationalité française ?

### Sur la langue maternelle ou la langue d'origine

#### En rapport avec la situation familiale

- Êtes-vous marié(e) ?
- Avez-vous des enfants ? Envisagez-vous d'avoir des enfants ?
- Quel âge ont vos enfants ? Quel mode de garde utilisez-vous ?
- Vous êtes divorcé(e) ? Avez-vous la garde des enfants ?

#### En rapport avec l'état de santé actuel ou passé de la candidate ou du candidat

- Avez-vous récemment eu des problèmes de santé ?
- Quel est votre numéro de sécurité sociale ?

Si la personne vous informe d'un handicap, vous n'avez pas à connaître la nature de celui-ci, qui relève de la sphère privée et du secret médical ([article 9 du Code civil](#) et [article L. 1221-6 du Code du travail](#)) et ne concerne ni les personnes qui recrutent, ni les encadrants. Lui préciser que le recrutement s'opère uniquement sur les compétences et que les besoins de compensation, qui n'influent pas sur la décision de recrutement, seront étudiés ultérieurement avec le correspondant handicap et le médecin du travail.

**Ne jamais faire d'observations sur les critères physiques de « naissance » (taille, poids, vue).**



## Sur les convictions religieuses, opinions politiques et autres

- Quelles sont vos opinions politiques ? Disposez-vous d'une carte d'électeur ? Exercez-vous un mandat local ?
- Quelles sont vos convictions religieuses ? Êtes-vous croyant(e) ?
- Adhérez-vous à un syndicat ? Avez-vous eu des mandats syndicaux ? Avez-vous eu des mandats syndicaux lors de vos précédentes expériences professionnelles ?

## Questions à ne jamais poser

**Des questions relatives à la vie privée de la candidate ou du candidat, qui n'a aucun lien direct avec les compétences professionnelles attendues, seul critère devant déterminer le choix du recrutement. Toute question qui porterait sur la vie privée doit être exclue. L'entretien évalue la compétence et rien d'autre.**

Par exemple, les loisirs peuvent être abordés uniquement si la candidate ou le candidat y fait référence sur son CV et qu'ils sont en lien direct avec les compétences professionnelles attendues et si elle/il en parle spontanément en entretien.

### Exemples

- Que pensez-vous de tels faits d'actualité ? Quels journaux lisez-vous ?
- Nous disposons d'une cantine, avez-vous un régime particulier ?
- Quelle profession exercent vos parents, votre conjoint(e), vos frères et sœurs ? Où sont-ils domiciliés ?
- Dans quelle société travaille votre conjoint(e) ? Quelle fonction occupe-t-elle/il ?
- Comment se fait-il que vous ne soyez pas marié(e) ?
- Êtes-vous fumeuse/fumeur ? Sortez-vous beaucoup le soir ?
- Vivez-vous seul(e) ?
- Avez-vous souscrit des emprunts ?
- Quelle est votre domiciliation bancaire ?
- Êtes-vous propriétaire ou locataire ?
- Dans quelle région êtes-vous né(e) ?
- Adhérez-vous à des associations ?
- Vous engagez-vous auprès d'organisations humanitaires ?



# Fiche outil n° 7 : grille d'analyse comparative indicative des candidates et candidats

## Fiche outil n° 7 : grille d'analyse comparative indicative des candidates et candidats

### Personnes participant au recrutement :

Personne 1

Personne 2

..

### Poste mis au recrutement :

Date :

Compétences clés et prérequis	Exemples de questions Entretiens	Candidat 1	Candidat 2	Candidat 3	Candidat 4
Expérience		Note <sup>1</sup> + commentaires <sup>2</sup>	Note <sup>1</sup> + commentaires <sup>2</sup>	Note <sup>1</sup> + commentaires <sup>2</sup>	Note <sup>1</sup> + commentaires <sup>2</sup>
Savoir <sup>1</sup> (citer les compétences)		Note <sup>1</sup> + commentaires <sup>2</sup>	Note <sup>1</sup> + commentaires <sup>2</sup>	Note <sup>1</sup> + commentaires <sup>2</sup>	Note <sup>1</sup> + commentaires <sup>2</sup>
Savoir-faire <sup>1</sup> (lister les compétences)		Note <sup>1</sup> + commentaires <sup>2</sup>	Note <sup>1</sup> + commentaires <sup>2</sup>	Note <sup>1</sup> + commentaires <sup>2</sup>	Note <sup>1</sup> + commentaires <sup>2</sup>
Savoir-être <sup>1</sup> (lister les compétences)		Note <sup>1</sup> + commentaires <sup>2</sup>	Note <sup>1</sup> + commentaires <sup>2</sup>	Note <sup>1</sup> + commentaires <sup>2</sup>	Note <sup>1</sup> + commentaires <sup>2</sup>
Expérience professionnelle (adéquation expérience poste)		Note <sup>1</sup> + commentaires <sup>2</sup>	Note <sup>1</sup> + commentaires <sup>2</sup>	Note <sup>1</sup> + commentaires <sup>2</sup>	Note <sup>1</sup> + commentaires <sup>2</sup>
Parcours de formation (au regard des besoins du poste)		Note <sup>1</sup> + commentaires <sup>2</sup>	Note <sup>1</sup> + commentaires <sup>2</sup>	Note <sup>1</sup> + commentaires <sup>2</sup>	Note <sup>1</sup> + commentaires <sup>2</sup>
Motivation (éléments motivant la candidature, attentes vis-à-vis du poste...)		Note <sup>1</sup> + commentaires <sup>2</sup>	Note <sup>1</sup> + commentaires <sup>2</sup>	Note <sup>1</sup> + commentaires <sup>2</sup>	Note <sup>1</sup> + commentaires <sup>2</sup>
Total <sup>4</sup>		Total 1	Total 2	Total 3	Total 4

<sup>1</sup> Un lien avec les compétences mentionnées dans la fiche de poste

<sup>2</sup> Utilisation de 4 niveaux d'évaluation

1 ou -- = compétence/critère non renseigné ou inexistant

2 ou - = compétence/critère peu significatif ou pas pertinent

3 ou + = compétence/critère significatif ou présentant un certain intérêt

4 ou ++ = compétence/critère correspondant totalement à la compétence recherchée

<sup>3</sup> Justifier systématiquement votre note par un commentaire pour combattre toute subjectivité

<sup>4</sup> Effectuer le total des points obtenus et sélectionner le candidat obtenant le meilleur score

« J'ai pris connaissance des dispositions du guide des bonnes pratiques pour recruter, accueillir et intégrer sans discriminer. »

Membre 1

Membre 2

Membre...

Date et signature

Date et signature

Date et signature

Retrouvez la grille d'analyse comparative indicative des candidates et candidats dans le fichier Excel : [grille-analyse-comparative.xlsx](#)

## 7. Valider le recrutement

### Les objectifs

Clôturer la phase de recrutement en veillant à ce que toutes les étapes soient documentées.

### Les bonnes pratiques à adopter

Vérifier que l'ensemble des candidates et candidats ont été informés de la clôture du recrutement (cf. [Fiche outil n° 8 : modèle indicatif de courrier de refus](#) ou avis de recrutement).

Gérer les refus. Lorsqu'une candidate ou un candidat rencontre un problème de mobilité traduit par une récurrence des refus, en particulier sur un type de poste présentant une adéquation avec ses compétences, il est important de vérifier :

- que la lettre de refus adressée aux candidates et candidats mentionne le recours possible à la cellule d'écoute en cas de suspicion de discrimination ;
- que les candidates et candidats en interne soient accompagnés par le responsable des ressources humaines de proximité et rencontrent une conseillère/un conseiller en parcours professionnel.

Recenser, par poste à pourvoir, tous les éléments ayant servi à documenter la procédure et qui visent, en garantissant la transparence et l'objectivité de la démarche mise en œuvre par l'employeur public, à sécuriser le risque contentieux qui lui est inhérent.

Utiliser le tableau de suivi permettant de visualiser toute la procédure, ses points de risque et les points de sécurisation matérialisés à chaque étape par des livrables (voir les différentes fiches outils de ce guide).

### Les points de vigilance

Traçabilité de la procédure

Les éléments de méthode notamment, mais également de suivi, peuvent être audités à tout moment par un tiers interne, un service de la direction des ressources humaines ou acteur de contrôle interne en cas de recours, ou encore par un acteur extérieur tel que l'Afnor...

## Des outils à votre disposition

[Fiche outil n° 3 : tableau de suivi indicatif des recrutements par poste](#)

[Fiche outil n° 8 : modèle indicatif de courrier de refus](#)

[Fiche outil n° 9 : modèle indicatif de réponse à la candidate ou au candidat retenu\(e\)](#)



# Fiche outil n° 8 : modèle indicatif de courrier de refus

Madame ou Monsieur,

Vous avez postulé à l'emploi de [intitulé du poste à pourvoir] et je tiens à vous remercier de l'intérêt que vous avez porté à [intitulé du service].

J'ai toutefois le regret de vous faire connaître que votre candidature n'a pas été retenue.

Compte tenu de la qualité de votre dossier, je ne manquerai pas de vous informer d'une éventuelle vacance d'emploi si les fonctions concernées sont mieux en rapport avec vos compétences.

Par ailleurs, je vous informe que vous pouvez consulter différents sites utiles dans votre démarche :

- les sites des concours et des recrutements de l'État [www.fonction-publique.gouv.fr/score](http://www.fonction-publique.gouv.fr/score) et [www.place-emploi-public.gouv.fr](http://www.place-emploi-public.gouv.fr) ;
- le site académique (exemple : recrutement du site académique de Versailles [www.ac-versailles.fr/cid108227/recrutements-cours-dans-academie.html](http://www.ac-versailles.fr/cid108227/recrutements-cours-dans-academie.html)), le site de l'établissement...

Enfin, dans le cadre de notre dispositif de prévention et de lutte contre les discriminations, une cellule d'écoute\* est ouverte aux agents de l'académie/de l'établissement, ainsi qu'aux candidates et candidats à un recrutement dont la procédure a pris fin depuis XX<sup>5</sup> mois au plus et qui estimeraient avoir fait l'objet d'une rupture d'égalité de traitement.

L'académie/L'établissement respecte les dispositions du Règlement général sur la protection des données (RGPD) en matière de traitement des données personnelles.

Veuillez agréer, Madame ou Monsieur, l'expression de...

\* Pour les académies/opérateurs dotés d'une cellule d'écoute.  
Exemple de l'académie de Versailles : 01.39.23.62.34, [discriminations@ac-versailles.fr](mailto:discriminations@ac-versailles.fr)

---

5 Selon dispositions en vigueur.





# Fiche outil n° 9 : modèle indicatif de réponse à la candidate ou au candidat retenu(e)

## Sur poste

Madame ou Monsieur,

J'ai le plaisir de vous faire connaître que votre candidature a été retenue sur le poste [intitulé du poste].

Je me réjouis de vous compter très prochainement au nombre de nos collaborateurs et vous remercie de bien vouloir prendre attache auprès de ... afin de finaliser votre recrutement.

À noter, le traitement et la conservation de vos données sont réalisés par nos soins dans le respect des dispositions du Règlement général sur la protection des données (RGPD) et vous ouvrent l'ensemble des voies de recours prévues par le texte.

Veuillez agréer, Madame ou Monsieur, l'expression de...

## Sur vivier

Madame ou Monsieur,

J'ai le plaisir de vous faire connaître que votre candidature a été retenue dans le cadre de notre vivier de [type de poste].

Cette inscription est valable pour [durée] pendant laquelle vous êtes susceptible d'être contacté(e) pour un entretien d'affectation.

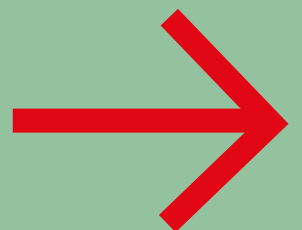
En qualité d'inscrit(e) au vivier des [type de poste], vous serez destinataire de la lettre des ressources humaines...

Le traitement et la conservation de vos données sont réalisés par nos soins dans le respect des dispositions du Règlement général sur la protection des données (RGPD) et vous ouvrent l'ensemble des voies de recours prévues par ce règlement.

Veuillez agréer, Madame ou Monsieur, l'expression de...



Accueillir et intégrer  
**la nouvelle arrivante,  
le nouvel arrivant**



## 8. Concevoir et personnaliser les parcours d'intégration

### Les objectifs

L'intégration d'une nouvelle, d'un nouveau collègue, est la dernière phase du processus de recrutement. C'est une étape cruciale pour créer un sentiment d'appartenance dans des conditions d'accueil et d'installation optimisées.

Il ne s'agit donc pas simplement d'accueillir une nouvelle arrivante, un nouvel arrivant et de l'installer directement à son poste de travail.

Une bonne intégration s'anticipe et se prépare, en voici les principales clés.

### Les bonnes pratiques à adopter

Concevoir un parcours d'intégration personnalisé pour tout nouveau personnel, titulaire, non titulaire, stagiaire, apprenti(e)...

#### Avant toute arrivée

Annoncer l'arrivée de la nouvelle recrue aux agents en poste pour préparer collectivement son accueil.

Échanger avec l'ensemble des personnels concernés afin de convenir du parcours à organiser pour assurer l'intégration de la nouvelle arrivante, du nouvel arrivant. À ce titre, un système de mentorat ou de tutorat peut être mis en place.

Préparer son espace de travail. S'assurer que son espace de travail est prêt et qu'elle/il ne manque de rien. Se poser les bonnes questions en amont pour ne pas se retrouver en difficulté le jour J : de quelles fournitures a-t-elle/il besoin ? son ordinateur est-il configuré pour son arrivée ? son bureau est-il propre et rangé ? a-t-elle/il à sa disposition tous les outils et documents permettant de faciliter sa prise de poste ?

En cas de besoin, échanger avec les correspondants handicap et/ou le service de médecine du travail pour l'aménagement des postes de travail.

**L'article 92 de la loi de transformation de la fonction publique prévoit en effet la possibilité pour tout agent de faire appel au correspondant handicap chargé de l'accompagner et qui coordonne les actions menées par l'employeur en matière d'accueil, d'insertion et de maintien dans l'emploi des personnes handicapées. Cet**

**article prévoit, pour tout changement d'emploi dans le cadre d'une mobilité fonction publique, la portabilité du matériel pour ces mêmes personnes.**

Informé, par mail par exemple, tous les interlocuteurs habituels des services susceptibles de travailler avec la nouvelle arrivante, le nouvel arrivant.

## **Lors de son accueil**

L'accueil commence dès l'arrivée dans le service. C'est le moment où la nouvelle arrivante, le nouvel arrivant, doit recevoir un certain nombre d'informations écrites et orales afin de faciliter et d'accélérer son intégration.

### **Parcours à respecter lors de son arrivée**

- Participation à une journée/un séminaire d'accueil.
- Entretien avec la direction/hiérarchie directe.
- Visite de la structure (une visite programmée et inscrite dans l'agenda de la structure).
- Accès aux locaux.
- Présentation des différents interlocuteurs.
- Présentation du poste de travail.
- Information des outils numériques et explications correspondantes.
- Etc.

### **Informations à partager a minima**

- Présentation de la structure (histoire, valeurs et culture du ministère, rôle et devoirs du fonctionnaire).
- Présentation de la politique sociale : action sociale, acteurs de prévention santé et sécurité au travail, acteurs du dialogue social (organisations syndicales), accompagnement ressources humaines dédié, politique d'égalité et de diversité professionnelle.
- Présentation du mentor/tuteur, personne référente en dehors du responsable hiérarchique, qui guidera les pas des nouveaux personnels.
- Présentation des membres de l'équipe, du service : qui fait quoi, où, comment...
- Informations d'ordre logistique : conditions d'accès, restauration, parking...
- Le cas échéant, temps d'attente pour un aménagement de poste et mise en relation avec le correspondant handicap.

### **Information sur les moyens mis à sa disposition**

- Véhicule.
- Téléphone mobile.
- Informatique : ordinateur, imprimante.

## Documents à transmettre

### Documents relatifs au fonctionnement collectif :

- Livret d'accueil permettant d'identifier les acteurs référents de l'organisation.
- Annuaire téléphonique (fixes et portables) et mails.
- Organigramme.
- Règlement intérieur.
- Consignes de sécurité si besoin.

### Documents personnels :

- Contrat de travail (si contractuel ou de droit privé).
- Fiche de poste, rappel des missions et objectifs de la nouvelle arrivante, du nouvel arrivant.
- Liste des documents nécessaires dans le cadre de sa mission (délégation de pouvoir/signature, lettre de mission...).
- Clés, badges, cartes de visite.
- Formulaire de demande de congés, états de frais...

## Les points de vigilance

### Se doter d'un « document type » de parcours d'accueil pour ne rien omettre.

Il doit faire partie des documents de travail de la structure : c'est un « pense-bête » des étapes du parcours d'accueil pour chaque nouvelle prise de poste. Ce document type permettra, dans un premier temps, de ne rien oublier lors de l'accueil d'une personne et, dans un second temps, de valider la prise en compte des éléments transmis au nouvel agent. Il sera conservé dans le dossier individuel de la collaboratrice, du collaborateur.

### Quelques précautions supplémentaires

Les besoins éventuels en formation doivent être identifiés le plus tôt possible (formation interne, externe, accompagnement renforcé ?).

Un sentiment d'isolement, de l'inquiétude devant la tâche, voire du découragement peuvent naître chez la nouvelle collaboratrice, le nouveau collaborateur. Le rôle de tuteur, de référent, prend alors toute sa dimension.

L'intégration conditionnant une grande partie du futur succès de la collaboratrice, du collaborateur dans son poste, il semble fondamental que la/le responsable hiérarchique y consacre le temps nécessaire pour aider la nouvelle arrivante, le nouvel arrivant à se situer dans son nouveau cadre de vie professionnelle et à définir un sens à son travail. Ne pas négliger, par exemple, la situation des jeunes recrues, quel que soit leur statut, y compris vacataires de (très) courte durée, qui

doivent être présentées, intégrées et considérées comme des personnels à part entière.

### **Et après ? Suivre le parcours d'intégration.**

Un suivi systématisé et régulier du parcours d'intégration doit être mis en place pour tout personnel arrivant.

Le suivi de ce processus permet d'accroître la réactivité du collectif en matière d'accueil et d'intégration réussie de tout nouvel agent. Cette capacité est d'autant plus importante que le contrat est court.

Pour l'employeur, c'est l'occasion d'avoir un regard neuf sur le fonctionnement du service.

Les différentes étapes du parcours doivent être adaptées à la situation de l'agent (situation de handicap par exemple), au niveau de qualification de l'intéressé(e) et tenir compte de la durée de son contrat ou de sa mission.

#### **Étape 1 : adaptation à l'environnement direct de travail**

Cette phase doit permettre à l'agent de s'approprier les outils et l'environnement professionnels.

#### **Étape 2 : adaptation à mi-parcours**

Un nouvel agent pense qu'il va pouvoir agir très vite et montrer ce qu'il est capable d'apporter. Un bilan semble intéressant à dresser de part et d'autre lors d'un entretien mené avant l'issue d'une période significative. Le nouvel agent aura pu repérer ce qui fonctionne et ce qui semble poser problème au travers, selon les qualifications de son poste, d'un rapport formalisé ou du renseignement d'un formulaire bâti pour objectiver le suivi.

Concernant les recrutements sur voies spécifiques (BOE), il est important que l'employeur reste en relation avec le correspondant handicap pour accompagner le parcours d'intégration.

#### **Étape 3 : autonomie**

Un entretien est indispensable pour mesurer le chemin parcouru et envisager la poursuite de la mission. C'est une étape très importante qui marque véritablement la fin de la période d'intégration.

## Des outils à votre disposition

[Fiche outil n° 10 : fiche de suivi indicative du parcours d'accueil et d'intégration du nouvel agent](#)

Outils locaux : livrets d'accueil, pages intranet, dispositifs de mentorat, de tutorat.





# Fiche outil n° 10 : fiche de suivi indicative du parcours d'accueil et d'intégration du nouvel agent

Parcours	Agent n° 1	Agent n° 2	...	...
Nom et prénom <b>nouvelle arrivante/nouvel arrivant</b>				
Poste : <b>référence fiche de poste publiée</b>				
Structure d'accueil, sous-structure le cas échéant				
Responsable hiérarchique de la sous-structure				
Durée contrat/mission, lauréat(e) de concours ?				
Date d'arrivée prévue				
Responsable de l'accueil et de l'intégration désigné : personnel désigné pour s'assurer de la bonne réalisation du parcours qui renseigne la fiche				
<b>Accueil général</b>				
Journée d'accueil : présentation de l'entité et de ses missions				
Remise du livret d'accueil				
<b>Rencontre avec le correspondant handicap/aménagements de poste</b>				
<b>Accueil ressources humaines</b>				
Contrat de travail le cas échéant				
Carte professionnelle				
Remise du règlement intérieur avec rappel des sanctions liées aux discriminations/charte des temps (formulaire de demande de congés)				
Présentation de la politique sociale (action sociale, parcours professionnels, politique d'égalité et de diversité, organisations syndicales)				
Informations d'ordre logistique : conditions d'accès, restauration, parking				
<b>Accueil poste</b>				
Fiche de poste, rappel des missions et objectifs de la nouvelle arrivante, du nouvel arrivant				
Présentation du poste de travail				



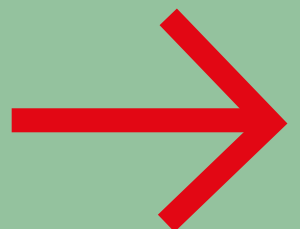
Documents nécessaires dans le cadre de sa mission (délégation de pouvoir/signature, lettre de mission, états de frais)				
Formation d'adaptation aux outils prévue				
Annuaire des référents du poste				
Présentation des/aux membres de l'équipe				
<b>Accueil, installation au poste</b>				
Moyens informatiques, charte informatique				
Clés, badges				
Consignes de sécurité				
<b>Intégration</b>				
Entretien d'étape 1 : adaptation à l'environnement direct de travail				
Entretien d'étape 2 : adaptation à mi-parcours				
Entretien d'étape 3 : autonomie				

Cette fiche a vocation à être renseignée par toute personne désignée pour s'assurer de la bonne réalisation du parcours (cheffe/chef, mentor, tutrice/tuteur, responsable ressources humaines...) des nouvelles arrivantes et nouveaux arrivants. Elle peut être utilisée pour suivre un ou plusieurs agents.

Cette liste peut aussi être transformée en questionnaire adressé à l'ensemble des nouvelles arrivantes et nouveaux arrivants pour évaluation par ces derniers (feedback) du processus d'accueil et d'intégration.

Retrouvez la fiche de suivi indicative du parcours d'accueil et d'intégration du nouvel agent dans le fichier Excel : [parcours-integration.xlsx](#)

# Traiter et archiver **les données**



## 9. Traiter et archiver les données personnelles et administratives

### Les objectifs

Renforcer les droits des personnes à disposer et contrôler leurs données.

Responsabiliser les acteurs traitant des données personnelles.

Respecter le cadre de renforcement et d'unification de la protection des données personnelles au sein de l'Union européenne ([loi n° 2018-493 relative à la protection des données personnelles](#)).

### Les bonnes pratiques à adopter

Prendre attache auprès du service des ressources humaines et du délégué académique à la protection des données ou du délégué à la protection des données de l'établissement pour connaître les modalités de déclaration de traitement des données personnelles et identifier les personnels devant être habilités sur ce champ.

Veiller à formaliser le traitement des informations personnelles recueillies dans le cadre du recrutement.

Bien définir les acteurs ou services en charge du recrutement et de l'archivage du dossier qui, dans le cadre légal (recours par exemple), pourront être saisis pour répondre de la procédure appliquée.

Porter de façon explicite et écrite à la connaissance des candidates et des candidats les modalités de traitement et de conservation de leurs données personnelles (730 jours maximum dans ce cadre) ainsi que leurs voies de recours, eu égard au droit de regard ou de suppression.

### Les points de vigilance

Être attentif à toute automatisation du traitement et de la conservation des données personnelles.

Appliquer le nouveau cadre de recueil, de traitement et de conservation des données.

Tenir compte des chartes numériques existantes dans la structure.

## Des outils à votre disposition

Voir le texte du [Règlement général sur la protection des données \(RGPD\)](#).

Le délégué à la protection des données de votre académie peut vous aider.

### **Focus sur le délégué national à la protection des données (DPD)**

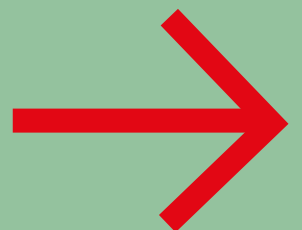
Placé auprès de la secrétaire générale des deux ministères, le délégué national à la protection des données (DPD) s'appuie sur l'ensemble des directions des deux ministères et plus particulièrement sur la direction des affaires juridiques, le responsable de la sécurité de systèmes d'information (RSSI/HFDS) et la direction du numérique pour l'éducation des deux ministères.

Il est le référent de la Commission nationale de l'informatique et des libertés, la Cnil, avec laquelle il communique en toute indépendance sur les questions relatives aux traitements mis en œuvre par les deux ministères.

Il est le correspondant des délégués académiques à la protection des données. Les établissements (opérateurs) disposent d'un référent d'établissement à la protection des données.



Adaptation des  
bonnes pratiques  
dans le cadre  
**des recrutements  
sur viviers**



## 10. Adapter ces pratiques dans le cadre d'une politique de viviers

### Les objectifs

Pour faciliter le remplacement des personnels administratifs, techniques, enseignants, d'éducation ou des accompagnants des élèves en situation de handicap, des viviers de candidates et candidats peuvent être constitués.

À l'instar des recrutements « classiques », le processus permettant la constitution de ces viviers doit permettre de promouvoir un mode de sélection ouvert favorisant la plus grande diversité des profils. Le processus de recrutement doit pouvoir être tracé afin de prouver toute absence de discrimination et de rupture d'égalité de traitement, notamment en cas de contentieux.

### Les mesures d'adaptation à prévoir

Le recrutement par vivier nécessite d'adapter certaines règles mentionnées dans le cadre des recrutements « classiques » :

- Une **fiche de poste type** pourra être élaborée pour chaque fonction (enseignants, assistants d'éducation/AED, accompagnants d'élèves en situation de handicap/AESH, conseillers principaux d'éducation/CPE, psychologues de l'éducation nationale/PsyEN, secrétaires d'établissements publics locaux d'enseignement/EPL, gestionnaires administratifs, personnels techniques). Cette fiche type pourra prévoir un recrutement dans le cadre d'une campagne annuelle (débutant au mois de juin par exemple). Lors du dépôt de leur candidature, les candidates et candidats doivent pouvoir indiquer la zone géographique dans laquelle ils pourront intervenir si leur candidature devait être retenue.
- Chaque candidature devra être enregistrée et un accusé de réception devra être transmis à la candidate ou au candidat. Si la candidature est retenue pour le vivier, un courrier ou un courriel précisera à l'intéressé(e) que sa candidature est valide et pourra être activée par les services académiques en cas de besoin survenant en cours d'année scolaire (sauf opposition de sa part). Si la candidature n'est pas retenue, un courrier ou un courriel indiquera à l'intéressé(e) que sa candidature n'est pas présélectionnée. Les accusés de réception, les courriers et les courriels pourront être adressés de manière automatique via une application de gestion des candidatures.
- Pour assurer des remplacements de courte durée, les **modalités d'entretien** pourront être adaptées selon qu'il soit ou non possible de mettre en place des comités d'entretien avec plusieurs agents. Par ailleurs, l'instauration de conditions d'entretien identiques pour l'ensemble des candidates et candidats



prendra en compte le fait que le recrutement par vivier peut se faire au titre d'une campagne annuelle.

- Il est nécessaire d'adapter les bonnes pratiques s'agissant de la **traçabilité de la procédure** dans le cadre d'un recrutement par vivier sur une campagne annuelle : le recensement des éléments ayant servi à documenter la procédure pourra se faire par catégorie de fonctions.

## Les bonnes pratiques à adopter

### Dans le cadre du recrutement – intégration dans le vivier

Communiquer le plus largement possible afin que la candidature au vivier soit accessible au plus grand nombre.

Se rapprocher de partenaires tels que Cap emploi, de certaines associations liées au handicap, ou encore des référents handicap pour les étudiants dans les établissements d'enseignement supérieur.

Neutraliser tout effet de genre dans le cadre de cette communication.

Penser à indiquer certaines informations : modalités de prise en charge, le cas échéant, des frais de déplacement pour les agents contractuels.

Accuser systématiquement réception de toute candidature par courriel.

### Dans le cadre du recours aux inscrites ou inscrits au vivier

Établir un tableau de bord de suivi des candidates et candidats inscrits au vivier, qui permettra en outre d'alimenter les statistiques, notamment femmes/hommes et selon les disciplines d'enseignement ou les types de fonctions administratives.

Garantir l'objectivité de la sélection lors de chaque recours au vivier.

## Les points de vigilance

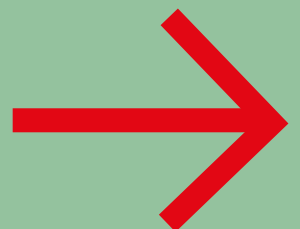
Aucune candidature ne doit rester sans accusé de réception.

Les documents non obligatoires (non demandés pour candidater) ne doivent pas être pris en considération lors de la phase de sélection.

Les candidatures validées doivent faire l'objet d'une formalisation indiquant à la candidate ou au candidat retenu(e) son inscription dans un vivier, ainsi que la durée

de conservation de ses données personnelles dans le cadre d'un traitement automatisé (cf. Règlement général sur la protection des données/RGPD).

# Principales **ressources**



# Bibliographie/webographie

## Textes relatifs au recrutement

- [Loi n° 2019-828 du 6 août 2019](#) de transformation de la fonction publique
- [Loi n° 84-16 du 11 janvier 1984](#) portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État
- [Décret n° 2019-1414 du 19 décembre 2019](#) relatif à la procédure de recrutement pour pourvoir les emplois permanents de la fonction publique ouverts aux agents contractuels
- [Décret n° 95-979 du 25 août 1995](#) relatif au recrutement des travailleurs handicapés dans la fonction publique pris pour l'application de l'article 27 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État
- [Décret du 17 janvier 1986](#) relatif aux dispositions générales applicables aux agents contractuels de l'État pris pour l'application des articles 7 et 7 bis de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État
- [Circulaire DGAFP B8 n° 1262 du 26 novembre 2007](#) relative aux dispositions générales applicables aux agents non titulaires de l'État – modifications du décret du 17 janvier 1986 introduites par le décret du 12 mars 2007

## Textes relatifs à la conservation des données personnelles

- [Loi n° 78-17 du 6 janvier 1978](#) relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés et son décret d'application n° 2005-1309 du 20 octobre 2005
- Transposition de la [directive européenne 2016/680 du 27 avril 2016](#) en droit français
- [Règlement général sur la protection des données \(RGPD\) du 27 avril 2016](#), applicable depuis le 25 mai 2018

## Portail de la fonction publique

- [La fonction publique rappelle les règles de recrutement et de gestion des contractuels \(06/12/2007\)](#)
- [Édition 2016 du guide méthodologique relatif aux dispositions générales applicables aux agents contractuels de l'État](#)
- [Le recrutement des personnels handicapés et leur titularisation \(29/04/2021\)](#)
- [Le recrutement sans concours à l'État \(29/04/2021\)](#)

# Sources utilisées pour élaborer le document de travail

## Discriminations et recrutement

- [Défenseur des droits](#)
- [Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes](#)
- [Pôle emploi](#)
- [Cap emploi ; secrétariat d'État chargé des personnes handicapées ; Mon Parcours Handicap](#)

## Ouvrages et rapports

- [« Égalité entre les femmes et les hommes dans les procédures RH, le réflexe à chaque étape »](#), Conseil supérieur de l'égalité professionnelle, mars 2019
- La méthode Scharnitzky « pour déjouer ses biais décisionnels », Patrick Scharnitzky, docteur en psychologie sociale maître de conférences des universités, professeur affilié à ESCP Europe
- Guide de recrutement du ministère de la Culture

## Articles

- [« Savoir-faire et savoir-être : faites valoir vos compétences en entretien de recrutement »](#), 03/04/2019, site [emploipublic.fr](#)
- [« Les 10 compétences les plus recherchées par les employeurs »](#), site [nouvelleviepro.fr](#)
- [« Comment définir la compétence ? »](#), Agefma

## Guides

- « Pour des recrutements efficaces dans le respect de l'égalité des chances », groupe La Poste
- [« Recrutons sans étiquette : conseils pratiques pour favoriser la non-discrimination et l'égalité professionnelle dans le recrutement »](#), ministère de la Culture
- « Comment recruter sans discriminer ? », guide pratique édité par l'association À Compétence Égale

## Sites institutionnels

- [Défenseur des Droits](#)

- [Ministère chargé de l'égalité entre les femmes et les hommes, de la diversité et de l'égalité des chances](#)
- [Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion](#)
- [Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports](#)
- [Pôle emploi](#)
- [Institut des hautes études de l'éducation et de la formation \(IH2EF\)](#)



## CONTACT

Direction de projet pour l'égalité professionnelle et la diversité :  
direction-de-projet-nationale.egalite-diversite@education.gouv.fr

Direction générale des ressources humaines du ministère de l'Éducation nationale,  
de la Jeunesse et des Sports et du ministère de l'Enseignement supérieur, de la  
Recherche et de l'Innovation