



**PRÉFET  
DE LA RÉGION  
D'ÎLE-DE-FRANCE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**FONCTION PUBLIQUE D'ÉTAT**



AVEC L'APPUI DE **LA FABRIQUE RH**

# GUIDE PRATIQUE DU RECRUTEMENT

## POUR LES ADMINISTRATIONS D'ÎLE-DE-FRANCE



# AVANT-PROPOS

Le recrutement, c'est l'ensemble des actions destinées à trouver une personne ayant les aptitudes et compétences requises pour un emploi et un poste de travail. Il est soumis à un ensemble de règles visant à retenir la meilleure candidature possible et à garantir un traitement égal aux personnes qui postulent, en veillant aux principes de non-discrimination, d'égalité et de diversité.

À tous les managers en charge des activités de recrutement, la plate-forme régionale d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH) d'Île-de-France propose un Guide pratique du recrutement pour les administrations d'Île-de-France accessible à tout employeur de la fonction publique d'État, répondant aux principes suivants :

- Égalité d'accès à l'emploi public ;
- Égalité de traitement des candidatures ;
- Professionnalisation et transparence de la procédure ;
- Objectivité des choix ;
- Traçabilité des décisions prises ;
- Homogénéisation des procédures d'accueil et de suivi des nouveaux arrivants.

Les outils et méthodes décrits dans le présent document, concernent tous les types de recrutements quel que soit le statut de l'agent : mobilité pour les titulaires par mutation, détachement ou réintégration, recrutements externes de contractuels, d'apprentis, de stagiaires ou de volontaires en service civique, en tenant compte des spécificités de gestion de la fonction publique d'État.

Vous trouverez également dans ce guide des recommandations concernant l'accueil et l'inclusion des nouveaux agents.

Si de manière générale, toute discrimination à l'embauche, toute sanction ou licenciement discriminatoire est prohibé et sanctionné dans le Code Pénal, le cadre juridique dans la Fonction publique est précisé par les lois qui régissent chacune des trois fonctions publiques, regroupées depuis le 1<sup>er</sup> mars 2021 dans le code général de la fonction publique (CGFP).

# SOMMAIRE

## AVANT-PROPOS

0  
EXPRESSION DU BESOIN ET VALIDATION DU BESOIN

1  
LA RÉDACTION ET LA PUBLICATION DES PROFILS DE POSTE

2  
LA RÉCEPTION ET PRÉSÉLECTION DES CANDIDATURES

3  
LES ENTRETIENS

4  
LA SÉLECTION DU CANDIDAT

5  
L'ARCHIVAGE DES CANDIDATURES

6  
FINALISATION DU RECRUTEMENT PAR LE SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES

7  
ACCUEIL ET INCLUSION DES NOUVEAUX ARRIVANTS

8  
ANNEXES



EXPRESSION DU BESOIN DE RECRUTEMENT & VALIDATION

# FICHE N°0

FICHE JURIDIQUE  
(CLIQUER POUR OUVRIR)





# EXPRESSION DU BESOIN DE RECRUTEMENT

Dans un souci de meilleur ciblage des profils et de la professionnalisation du process de recrutement, il appartient au service recruteur de formaliser au service RH, de la manière la plus claire et intelligible possible, son besoin de recrutement.



Chaque service recruteur, dans le cadre du pilotage des vacances des postes à pourvoir, et dans le respect des nécessités de réorganisation interne, est libre d'exprimer son besoin de recrutement,



Ce besoin en recrutement doit être précis en termes de missions, de tâches et de compétences.



mais il doit le formaliser suffisamment en amont, pour ne pas venir compromettre le fonctionnement de la structure et s'assurer de la permanence de la conduite des missions.

Sa demande de recrutement doit être formalisée dans une fiche d'expression de besoin prévue à cet effet, accessible en **annexe 0**.

## LA VALIDATION DE LA DEMANDE DE RECRUTEMENT

La fiche d'expression du besoin de recrutement doit mentionner toutes les informations utiles.



Le service devra justifier sa demande en insistant sur le motif du recrutement : recrutement à la suite d'une vacance de poste avec ou sans modification substantielle, création de poste dans le cadre d'un projet de réorganisation sous à l'avis du comité social d'administration (CSA), accroissement temporaire d'activité...



La demande suivra un circuit de validation et devra, avant d'être transmise au service RH, être préalablement agréée par l'autorité demanderesse (niveau minimum de validation : chef de service).



Le service RH vérifiera la disponibilité des équivalents temps plein (ETP) dans le cadre du pilotage des effectifs et de la masse salariale, et s'assurera que la demande est suffisamment argumentée, avec dans le cadre des grands projets de réorganisation, un passage préalable obligatoire en CSA.

Toute demande est censée être présentée à l'autorité supérieure en charge des RH ; la fiche doit être revêtue de la décision finale autorisant, refusant ou reportant le recrutement.



LA RÉDACTION ET LA PUBLICATION DES PROFILS DE POSTE

# FICHE N°1

**FICHE JURIDIQUE**  
(CLIQUER POUR OUVRIR)





# LA RÉDACTION DE LA FICHE DE POSTE



Rédigez le profil de l'emploi avec des critères objectifs adaptés aux compétences requises et à la catégorie du poste, en utilisant le répertoire des métiers de la fonction publique.



Proscrivez toute mention discriminatoire liée à l'origine, au genre, à l'âge, au handicap, à la situation familiale, au lieu de résidence, ou à tout autre critère interdit par la loi (**annexe 1**).



Indiquez les contraintes spécifiques du poste (déplacements fréquents, horaires décalés, habilitations de sécurité, etc.), l'éligibilité au télétravail et, si applicable, le management.

Tenez compte de la féminisation des intitulés et du principe de non-discrimination en vous référant à la circulaire du 21 novembre 2017 et au guide de communication publique sans stéréotype de sexe. Un modèle d'offre d'emploi attractive figure en **annexe 2**.

## LA PUBLICATION DU PROFIL DE POSTE

La publication des profils de poste participe à l'égal accès à l'emploi public en rendant transparent et accessible au plus grand nombre l'ensemble des offres.

La publicité des offres d'emplois est assurée de la manière suivante :



pour tout emploi permanent vacant ou créé et tout emploi de contractuel d'une durée égale ou supérieure à un an, la publicité est réalisée sur l'espace numérique de la fonction publique (Choisir le service public), mais également si les administrations publiques en sont dotées, sur leur site recrutement ;



pour les emplois non permanents et/ou d'une durée inférieure à un an, la publicité est faite auprès des acteurs publics de l'emploi (France travail, CAP Emploi, APEC...), les réseaux sociaux, les sites des écoles et des universités, les jobboards généralistes et spécialisés, le site PASS (place de l'apprentissage et des stages).

D'une manière générale, toute initiative visant à diversifier les canaux de recherche de candidats afin de rendre l'offre accessible au plus grand nombre et de diversifier l'éventail des candidats sera encouragée.

La durée de publication ne peut être inférieure à un mois, afin de laisser aux intéressés un temps suffisant pour postuler.



LA RÉCEPTION ET LA PRÉ-SÉLECTION DES CANDIDATURES

# FICHE N°2

FICHE JURIDIQUE  
(CLIQUER POUR OUVRIR)





# LA RÉCEPTION DES CANDIDATURES



L'ensemble des candidatures reçues doit faire l'objet d'un enregistrement en un lieu unique et sécurisé.

- S'agissant des candidatures reçues suite à la publication d'une offre d'emploi sur la plateforme "Choisir le service public", les documents sont analysés, traités, puis stockés en vue d'être partagés, dans le respect des normes RGPD.
- S'agissant des candidatures spontanées reçues, les documents sont stockés sur le serveur de chaque administration ou dans un espace propre. Il convient d'inviter les candidats à enregistrer leur candidature dans la plateforme "Choisir le service public".



Dans tous les cas, il convient d'accuser réception de chaque candidature en indiquant le cas échéant dans quel délai elle sera traitée.



Réussir ses recrutements pour la fonction publique

Proposée par DGAFP

Découvrez comment recruter les meilleurs profils pour le service public !

[S'inscrire](#)



# LA PRÉ-SELECTION DES CANDIDATURES

Afin de favoriser un traitement équitable des CV et de présélectionner les candidatures dans le respect des principes d'égalité et de non-discrimination (hors critères spécifiques), l'utilisation d'une grille d'évaluation individuelle des candidats est mise à disposition (**annexe 3**).

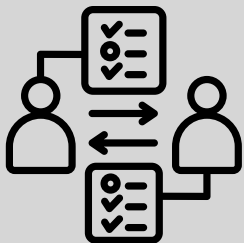


Cet outil de positionnement permet de sélectionner plus facilement sur les prérequis et les éléments factuels qui ressortent du parcours professionnel et de la formation (ex : niveau de diplôme, expérience de l'encadrement etc).

A terme, ces grilles d'évaluation auront vocation à être renseignées sur la plateforme "Choisir le service public".



La cotation permet ainsi d'objectiver les choix opérés entre les CV sur une base commune à l'ensemble des candidats ; elle permet d'analyser :



- **Les compétences définies en amont avec les critères objectifs strictement proportionnés à la tenue de l'emploi et conforme aux missions ;**
- **L'adéquation entre l'expérience professionnelle et le poste et entre la formation professionnelle du candidat et le poste ;**
- **Les contraintes/spécificités du poste dans la mesure du possible.**

Dans le cas d'un nombre important de candidatures, il est proposé dans la première partie de la grille d'évaluation individuelle des candidats de recourir à une cotation allant de 1 à 4.



L'envoi d'une lettre de motivation n'est pas obligatoire sauf pour certains emplois, notamment fonctionnels, dont l'avis de vacance fixe des règles de dépôt des candidatures. Toutefois, elle peut être demandée par le recruteur s'il le souhaite afin d'avoir un premier aperçu des motivations du candidat et de ses qualités rédactionnelles.



Les totaux obtenus pour chaque candidature pourront alors être aisément comparés entre eux en remplissant le tableau de suivi général des candidatures (annexe 4) et détermineront les personnes à auditionner.



Cet outil sera conservé par les acteurs RH en charge du recrutement pour garantir la traçabilité de la procédure.

Pour permettre une réelle mise en concurrence, il est souhaitable de retenir un nombre minimum de candidats à recevoir en entretien, afin de garantir un taux de sélectivité satisfaisant (3 candidats minimums pour 1 poste).



Il est conseillé d'associer plusieurs personnes à la présélection des candidats pour objectiver la sélection et éviter toutes sortes de biais.



Pour les candidats non fonctionnaires, en préalable à toute embauche, il est impératif d'interroger le casier judiciaire B2 (rôle du service en charge des RH) et de s'assurer, pour les personnes étrangères, de l'existence d'un titre de séjour dont la validité couvre la durée du contrat. S'y ajoutent les restrictions concernant les emplois de souveraineté.

Sans attendre la fin de la procédure de sélection, il est conseillé de tenir informés les personnes non retenues du rejet de leur candidature par l'envoi d'un courriel ou d'un courrier de refus.

**Cette information sera assurée par le service recruteur ou le service en charge des RH (à déterminer).**

Un modèle de courrier/courriel est proposé en **annexe 5**.

**Les candidats sélectionnés seront avertis de la suite du processus de recrutement.**

Les réponses suites aux candidatures sur postes renfort sont automatisées sur la plateforme "Choisir le service public".

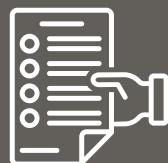




LES ENTRETIENS

# FICHE N°3

**FICHE JURIDIQUE**  
(CLIQUER POUR OUVRIR)





# COUP D'ENVOI !

La convocation est le premier contact que vous allez établir avec les candidats sélectionnés. Ne la négligez pas !

Vous pouvez convoquer par téléphone et doubler cet appel d'un courriel de confirmation en mentionnant les éléments suivants :



- **L'intitulé du poste ;**
- **L'heure, le lieu précis de l'entretien et les conditions d'accès ;**
- **La durée approximative de l'entretien ;**
- **Le nom et la fonction des personnes qui vont le conduire ;**
- **La mention d'un exercice et du matériel autorisé si vous envisagez un exercice pratique.**

Vous annoncerez le candidat au service d'accueil et indiquerez à celui-ci qu'il devra présenter une pièce d'identité en cours de validité.

## EN ATTENDANT L'ENTRETIEN...

Identifiez les critères d'évaluation en lien avec l'avis de vacance de poste (**annexe n°3**). La durée de l'entretien varie selon les missions et elle peut être plus longue pour les postes à responsabilités.



Demandez au service RH, avant l'entretien, toute précision utile (rémunération, date de prise de poste, délais administratifs). Idéalement, l'entretien devrait ressembler à une commission de sélection avec le service recrutement et les RH.

Si une pré-qualification a été faite par le service RH (entretien téléphonique), ce service peut, tout au long du processus, partager ses observations et signaler d'éventuels points d'alerte.



# UN CANEVAS S'IMPOSE

Pour bien préparer l'entretien de recrutement et éviter les imprévus, suivez un plan méthodique. Durant l'entretien, cherchez des qualités et compétences non visibles dans un CV, telles que l'aisance orale, la motivation, et la capacité de projection.

Voici la structure que nous recommandons en 9 étapes :



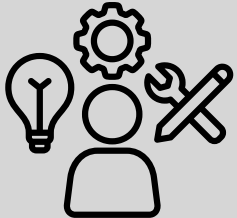
**1. ACCUEILLIR LE CANDIDAT**

**2. LAISSER LE CANDIDAT SE PRÉSENTER**



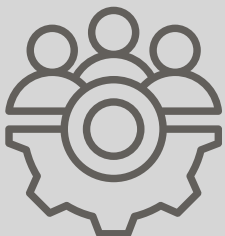
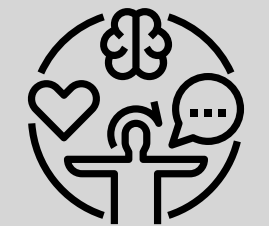
**3. VÉRIFIER SA COMPRÉHENSION DU POSTE**

**4. PRÉSENTER LE POSTE ET L'ENVIRONNEMENT**



**5. ÉVALUER SES COMPÉTENCES ET SA MOTIVATION**

**6. QUESTIONNER SUR SA PERSONNALITÉ**



**7. ABORDER LES ASPECTS RH**

**8. RÉPONDRE À SES QUESTIONS**



**9. CONCLURE EN INDIQUANT LA SUITE**



# LE JOUR DE L'ENTRETIEN : SOIGNER L'ACCUEIL

**Chaque candidat est reçu individuellement, à une heure différente des autres candidats.**

*Si vous souhaitez enchaîner les entretiens pour un même poste, il est conseillé de prévoir 15 minutes de battement entre chaque entretien, pour vous permettre de rédiger le compte rendu et éviter que les candidats se croisent.*



**Idéalement une salle d'entretien sera réservée, afin de les recevoir dans les meilleures conditions.**



*Mettez la personne à l'aise : invitez-la à s'asseoir, proposez-lui une boisson chaude ou un verre d'eau avant de débiter l'entretien. Côté candidat, l'entretien de recrutement est un moment qui peut être émotionnellement difficile surtout s'il ne s'y sont pas livrés depuis longtemps.*

**Le candidat doit naturellement être attendu,  
Le service d'accueil et de sécurité prévenu.**



# ÉCHANGER ET CHOISIR

L'exercice de l'entretien de recrutement est aussi pour le recruteur un exercice complexe. L'échange peut être libre. Cependant, il faut garder à l'esprit qu'il doit aussi amener les éléments d'une décision, le choix motivé, le cas échéant entre différents candidats, pour éviter les recours.

La préparation vous a permis de lister les questions à poser selon les compétences attendues. Au cours de cet entretien, le savoir-être du candidat va aussi se révéler par les mises en situation que vous aurez préalablement préparées.

Deux personnes sont autant que possible requises pour chaque entretien afin de croiser les regards, objectiver l'appréciation de la candidature :

- La participation d'un représentant du service RH est également possible, voire l'organisation d'un entretien dédié aux questions RH ;
- Si un second entretien est estimé nécessaire, il sera possible d'intégrer 1 ou 2 nouveaux membres dans une limite de 3.

**L'évaluation du candidat doit permettre de repérer :**

- ✓ **ses compétences et ses motivations**
- ✓ **sa capacité à s'adapter à l'environnement professionnel**
- ✓ **son aptitude à développer la compétence exigée par la fonction**

**Une attention particulière qui doit être portée à la prévention des discriminations lors de tout recrutement.**



*Il existe 250 biais cognitifs dont 5 qui peuvent être redoutables et fausser un recrutement voire mettre en péril l'activité de recrutement : effet de halo ; syndrome du scarabée ; biais de sur confiance ; biais de conformisme de groupe, biais de l'angle mort. Il est primordial de tendre vers la limitation de la force d'action de ces biais cognitifs. Des sites internet de vulgarisation sont consultables comme [www.biais-cognitif.com](http://www.biais-cognitif.com)*



# DURANT L'ENTRETIEN

Pendant l'entretien, veillez à :

- ne pas surévaluer les candidats que vous trouvez sympathique et/ou qui ont des traits communs avec vous du fait de leur appartenance physique, de leurs études, de leur carrière, etc ; il s'agit en effet de limiter au maximum l'emprise de biais cognitifs qui pourraient fausser la vision portée par le recruteur sur le candidat ;
- poser les mêmes questions à chaque candidat (au-delà du socle commun, des questions spécifiques permettront, au cours de l'entretien, de valider les points particuliers du CV) ;
- ne pas répondre au téléphone pendant la durée de l'entretien et d'indiquer sur la porte de la salle dans laquelle il se déroule que vous êtes occupé ;
- éviter les questions fermées et écarter toutes les questions pouvant se révéler discriminatoires (ci-après) ;
- remplir au fur et à mesure la grille d'évaluation individuelle des candidatures et le tableau de suivi général des candidatures ;
- ne pas interroger explicitement les candidats sur leurs activités extraprofessionnelles sauf si elles sont mentionnées sur leurs CV. En revanche, rien n'interdit aux candidats de faire référence à leurs activités, si elles ont un rapport avec les compétences nécessaires au poste. De façon générale, il convient de ne pas poser de question personnelle sans rapport avec le poste et les informations données.

Une liste de questions est proposée en **annexe n°6** (livrable APEC) et des mises en situation en **annexe n°7**.



*Il est important que l'entretien de recrutement soit le plus immersif possible et des questions ciblées de mise en pratiques professionnelles posées sur des cas concrets et réalistes peuvent être utiles pour juger de la capacité d'adaptabilité du candidat et de faire face à des situations particulières, de fort stress ou de forte charge de travail par exemple.*



# LES QUESTIONS DISCRIMINATOIRES



## LES QUESTIONS AUTORISÉES

Pouvez-vous nous indiquer quelle est votre expérience professionnelle ?  
Comment concevez-vous les relations entre générations au sein d'une équipe ?

Êtes-vous disponible aux horaires indiqués dans la fiche de poste ?

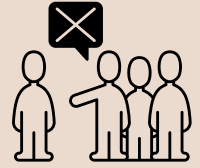


## LES QUESTIONS À PROSCRIRE

Quel est votre âge, votre année de naissance ?  
Que pensez-vous du fait de travailler avec des personnes plus jeunes/âgées ?

Quelle est votre origine ?  
Votre nationalité ?  
Comment avez-vous acquis la nationalité française ?  
Les équipes présentent une grande diversité d'origines. Vous êtes de nationalité étrangère, vous sentez-vous à l'aise de travailler avec tout le monde ?

Combien avez-vous d'enfants ? Pensez-vous avoir des enfants ? Quel est le métier de votre conjoint, la profession de vos parents ?



## LES CRITÈRES

L'âge

L'origine

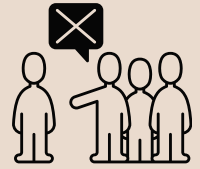
La situation familiale



Avez-vous des besoins d'aménagement particuliers ? Avez-vous pris connaissance des activités prévues dans l'avis de vacance du poste (port de charge par exemple) ?



Quel est votre type de handicap ?  
Êtes-vous physiquement apte à occuper le poste ?



Le handicap

Êtes-vous adhérent à un syndicat ? Avez-vous déjà occupé des mandats syndicaux ?

L'activité syndicale

Avez-vous des pratiques religieuses ?

Les convictions religieuses

Êtes-vous engagé politiquement ?  
Quels journaux lisez-vous ?

Les opinions politiques

Quelle est votre taille, votre poids ?

L'apparence physique

Où habitez-vous ?

Le lieu de résidence

Êtes-vous fumeur ?  
Buvez-vous régulièrement de l'alcool ?

Les mœurs

Ce poste est traditionnellement pourvu par des hommes. Vous sentirez-vous à l'aise dans un univers masculin ?

Le sexe ou le genre



# LA RÉMUNÉRATION : OSER EN PARLER

Échanger au cours de l'entretien sur la rémunération est un élément très attendu par le candidat.



N'hésitez pas à demander le montant de sa rémunération actuelle ou celle de son précédent poste, et celle que la personne attend sur ce poste.



Ne vous lancez pas dans des promesses salariales que la structure n'est pas en mesure de tenir, ni de prendre des engagements sans fondement.



Reportez-vous à la fourchette de rémunération annoncée dans l'avis de vacance et assurez-vous que le candidat en a bien pris connaissance.

Vous rappellerez également les méthodes de détermination de la rémunération appliquées par le service en charge des RH : expérience sur un poste équivalent, salaire actuel, contrôle budgétaire et comptable le cas échéant (et règles indemnitaires et statutaires des fonctionnaires).



*Le service en charge des RH peut vous aider à préparer cet aspect de l'entretien. In fine, c'est le service en charge des RH qui conduira la négociation salariale avec l'agent, après votre choix de le recruter.*



## FIN DE L'ENTRETIEN

Dans la dernière partie de l'entretien, nous conseillons de demander la situation d'emploi du candidat (fonctionnaire, détachement, disponibilité, CDI, CDD...) et s'il est en situation d'emploi contractuel, quelle est sa période de préavis. Par ailleurs...



...les avantages sociaux offerts par la structure peuvent être évoqués : prise en charge des frais de transports, association culturelle des personnels, prise en charge de la restauration...

...il est essentiel d'annoncer les étapes de la procédure de recrutement : date de prise de décision, communication au candidat de l'issue donnée à sa candidature, prise de poste...

Tout entretien donnera lieu à une réponse écrite émanant, selon le choix de l'administration, du service RH et/ou du service recruteur. Il est recommandé dans cette seconde hypothèse de mettre le service RH en copie des échanges, dans un souci de suivi complet de la procédure.

## LE COMPTE RENDU D'ENTRETIEN

Dans la continuité de l'entretien, comme indiqué supra à plusieurs reprises, le cadre chargé du recrutement rédigera un compte rendu, qu'il transmettra au service en charge des RH.

**Le compte rendu assure une traçabilité des échanges, indispensables pour répondre à toute éventuelle contestation ou tout recours.**

Une grille d'analyse et de sélection des candidatures doit par ailleurs être utilisée par les services et adressée au service en charge des RH. Elle permet de classer les candidats selon des critères d'évaluation établis en amont, et de motiver le choix de retenir tel ou tel candidat.

**Le service en charge des RH répondra à la personne retenue et non retenue, et procèdera à l'archivage des documents.**



LA SÉLECTION DU CANDIDAT

# FICHE N°4

**FICHE JURIDIQUE**  
(CLIQUER POUR OUVRIR)





# UN CHOIX OBJECTIF & FACTUEL

A l'issue des entretiens, les recruteurs échangent sur les qualités, compétences et motivations de chaque candidat, à l'aide des grilles d'évaluation individuelles des candidats, ainsi que sur l'adéquation du candidat au regard des contraintes du poste.





Le cas échéant, l'évaluation des compétences des candidats est complétée par l'analyse des documents transmis et de leurs résultats aux tests de connaissances ou de mise en situation. Un contrôle de références peut être prévu sur la base d'une liste de contacts (supérieurs hiérarchiques directes) communiquée par le postulant.

Le choix réalisé doit être formalisé, motivé et archivé selon l'organisation de la structure. Il doit pouvoir être justifié dans l'hypothèse d'un recours d'une personne candidate non retenue.

Le tableau de suivi général des candidatures proposé en **annexe n°4** est utilisé afin de garantir la transparence et la pleine objectivité de la procédure. C'est un outil essentiel pour les RH pour disposer de visibilité sur le suivi des candidatures reçues et traitées par les services recruteurs.

Les candidatures non retenues font l'objet d'une suite donnée par le service en charge des RH, automatisée le cas échéant, et des réponses sont communiquées si possible oralement par le service recruteur à l'agent pour commenter les raisons pour lesquelles il ne sera pas recruté.

		<p><b>Comprendre et prévenir les discriminations</b> Proposée par IRA Nantes</p>	<p><a href="#">S'inscrire</a></p>
---	---	--	-----------------------------------

		<p><b>Réussir ses recrutements pour la fonction publique</b> Proposée par DGAFP</p> <p>Découvrez comment recruter les meilleurs profils pour le service public !</p>	<p><a href="#">S'inscrire</a></p>
---	---	--	-----------------------------------



L'ARCHIVAGE DES CANDIDATURES

# FICHE N°5

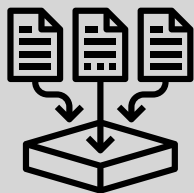
FICHE JURIDIQUE  
(CLIQUER POUR OUVRIR)





# RESPECT DES NORMES RGPD

Dans le cadre de la création et de l'alimentation d'une candidathèque opérationnelle qui permettrait de disposer de ressources utiles et actualisées pour les recrutements à venir, les normes en matière de RGPD s'appliquent. En effet, un cadre juridique s'applique à la collecte des données sensibles.



Toutes les opérations portant sur des données concernant les candidats (collecte, organisation, consultation, conservation, communication, suppression, etc.) sont des traitements de données personnelles au sens du RGPD.



Le traitement de données dites « sensibles » telles que les données relatives à la santé, à la prétendue origine raciale ou à l'origine ethnique, aux convictions religieuses, etc. est interdit, sauf exceptions expressément visées par le RGPD.

**Pour plus d'information, consultez votre service juridique et renseignez-vous sur le site internet de la CNIL : [www.cnil.fr](http://www.cnil.fr)**

**CNIL.**  
COMMISSION NATIONALE  
INFORMATIQUE & LIBERTÉS





FINALISATION DU RECRUTEMENT (SERVICE EN CHARGE DES RH)

# FICHE N°6

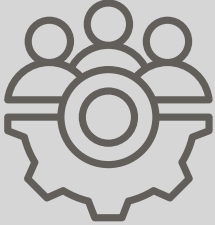
**FICHE JURIDIQUE**  
(CLIQUER POUR OUVRIR)





# LA FIN DE LA COURSE DE RELAIS

Nous avons réalisé ce recrutement à la manière d'une course de relais, entre votre service et le service en charge des RH.



A ce stade, c'est au service en charge des RH qu'il revient de finaliser la procédure administrative de ce recrutement ;

Les suites négatives sont rédigées et envoyées aux candidats par le service en charge des RH.

Le délai à viser pour un recrutement entre la publication de la fiche de poste et l'arrivée du candidat sélectionné est de 4 mois.

C'est à la fois long et court... entre le temps de publication, celui que comprend la sélection, les entretiens et les comptes rendus, le temps d'instruire le dossier de la personne sélectionnée, la rédaction du contrat, du détachement ou de l'arrêté d'affectation, ses différents visas et l'arrivée du candidat, 4 mois a minima se seront écoulés.

**Le recrutement reste un enjeu en termes de délai et de confort d'équipe, et la candidature parfaite n'existe pas.**

**Il vaut mieux ne pas pouvoir un poste immédiatement et relancer l'appel à candidature si aucune candidature n'apparaît répondre au besoin.**

La prise de contact en vue de la constitution du dossier administratif du candidat retenu est réalisée par le service en charge des RH. Les situations diffèrent entre les contractuels et les fonctionnaires. La mise en place de l'arrivée du candidat est aussi organisée par le service en charge des RH, en lien avec le service recruteur.

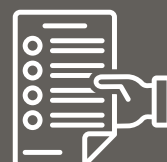




ACCUEIL ET INCLUSION DES NOUVEAUX ARRIVANTS

# FICHE N°7

FICHE JURIDIQUE  
(CLIQUER POUR OUVRIR)





# LA PRÉPARATION DE L'ARRIVÉE DE L'AGENT

Le service en charge des RH procède en amont aux opérations administratives nécessaires (préparation du badge d'accès aux locaux, de la carte de cantine, de l'équipement informatique) ainsi que de la mise en œuvre des identifiants de connexion informatique, numéro de téléphone, adresse électronique...

Le manager prépare avec son équipe la prise de fonction de l'agent recruté afin de favoriser son intégration au collectif ainsi que l'acquisition des compétences qu'il devra mettre en œuvre :



Organisation, si possible, d'un tuilage par l'agent qui va être remplacé ;



Désignation d'un référent ayant une bonne connaissance de la structure pour répondre aux questions que posera l'agent recruté ;



Constitution d'un dossier-relais regroupant l'ensemble des documents utiles au nouvel agent pour prendre ses fonctions dans des conditions optimales :

- fiche relais réalisée par le prédécesseur éventuel,
- fiches méthodologiques et de procédures,
- livret d'accueil,
- organigramme,
- coordonnées des différents interlocuteurs compétents sur les dossiers en cours etc.).



Définition d'un plan individuel de formation du nouvel arrivant, au regard des besoins de montée en compétences identifiés lors de l'entretien de recrutement, pour faciliter la prise de poste.

Certains employeurs ont développé des outils dématérialisés de suivi des arrivées et des départs permettant de faciliter le pilotage des mouvements de personnels et de prévenir suffisamment en amont les services support. Ces outils pourraient également émettre des alertes pour la gestion des fins de période d'essai des contractuels.





# L'ACCUEIL DE L'AGENT

Tous les nouveaux agents doivent bénéficier de la même qualité d'accueil.



Le manager accueille et présente la personne recrutée à toute l'équipe, au supérieur hiérarchique, à son référent éventuel, et lui remet le dossier-relais créé en amont,



Le manager s'assure dès le premier jour que toutes les informations nécessaires lui sont bien fournies par le service en charge des RH.



Il s'assure également qu'un entretien personnalisé lui est proposé afin de répondre à ses questions et de finaliser son accueil (aspects administratifs et logistiques),



Le manager doit prévoir que la personne recrutée puisse participer à la réunion d'accueil du service.



Une attention toute particulière sera observée pour les personnes en situation de handicap.



Un moment de convivialité peut marquer cette première journée de prise de poste.





# SUIVI DE L'INCLUSION DE L'AGENT

Afin d'assurer le suivi de l'intégration de chaque nouvel agent, le manager doit régulièrement faire le point avec lui lors d'entretiens dédiés.

Cet accompagnement est réalisé à trois moments clés :



- Lors de la prise de poste ;
- 3 à 6 mois après l'arrivée en guise de rapport d'étonnement ;
- Lors du premier entretien professionnel annuel.

Des modèles de relevés d'échanges sont fournis en **annexe n°8**.

Ces moments ne sont pas exclusifs et que des points d'étape réguliers avec le supérieur hiérarchique sont de nature à permettre de guider l'agent nouvellement recruté dans sa progression sur son poste.

Enfin, le manager fera connaître à tout nouvel agent la possibilité de rencontrer le conseiller mobilité carrière de la structure.

En fonction du niveau d'internalisation de la fonction RH au sein des services recruteurs, le manager pourra être remplacé dans la conduite de ces entretiens et de ces points d'étape, par le référent RH.



**Vers un management inclusif**

Proposée par Ministères sociaux

Favoriser l'inclusion des différences pour que chacun exprime son plein potentiel et contribue à la performance du collectif

**S'inscrire**





# SOIGNER L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR

L'expérience collaborateur consiste à s'intéresser aux interactions et ressentis du collaborateur, depuis son recrutement jusqu'à son départ de l'organisation.

Prenant appui sur la promesse employeur, ensemble d'avantages proposés par l'organisation en contrepartie de l'engagement du collaborateur, elle constitue un enjeu majeur :



- attirer de nouveaux talents et fidéliser les agents en place ;
- enrichir et diversifier les profils dans la fonction publique ;
- soutenir les agents dans les moments clés de leur carrière.

***Soigner l'expérience collaborateur, c'est soigner votre image et maîtriser vos recrutements futurs.***

## Passer du télétravail au travail hybride et multimodal

Une bonne expérience « collaborateur » ne se résume pas à l'octroi de jours de télétravail, mais à la façon dont celui-ci s'organise et se met en œuvre dans l'organisation de façon individuelle comme collective et compte tenu des nécessités de service.



Consulter le guide : [Télétravail et travail en présentiel](#)

## Faire évoluer les pratiques de travail et non seulement les outils

Les nouvelles réalités du monde du travail et l'utilisation du numérique imposent d'adapter nos pratiques pour conjuguer bien-être et efficacité, dans un objectif de qualité de vie et des conditions de travail.



Consulter le guide : [Travailler autrement](#)



**Mettre en pratique la qualité de vie au travail**  
Proposée par **Ministères sociaux** - Produite par **Campus...**  
Pratiquez les méthodes de l'intelligence collective !

**S'inscrire**



# L'« OFF-BOARDING »

L'« Off-boarding » désigne l'ensemble des procédures et pratiques mises en œuvre par une organisation lors du départ d'un collaborateur et il peut être traduit par « processus de départ ».

Au-delà des aspects techniques et administratifs, il repose sur les actions suivantes :



- Informer les autres collaborateurs du départ du salarié,
- Prévoir un entretien de départ avec l'agent,
- Organiser un événement de départ.

***Soigner le processus de départ des agents, c'est soigner votre image et maîtriser vos recrutements futurs.***

L'objectif de l'entretien de « sortie » vise à recueillir les retours constructifs sur l'expérience de l'agent sur le point de partir. Cet entretien doit permettre d'identifier les opportunités d'amélioration du service et d'assurer une transition en douceur. Une grille d'entretien est fournie en **annexe n°9**.



**S'intéresser à l'expérience de l'agent**



**Poser des questions sur le poste et les responsabilités**



**Se préoccuper des interactions avec les collègues et la hiérarchie**



**Lui donner la possibilité d'émettre des suggestion pour l'avenir**

**Conseil : pour assurer confidentialité et liberté de parole, cet entretien devrait être conduit par un tiers (service RH).**



# ANNEXES

**FORMULAIRE D'EXPRESSION  
DE BESOIN**

**LISTE DES 25 CRITÈRES LÉGAUX DE  
DISCRIMINATION**

**MODÈLE D'OFFRE D'EMPLOI  
ATTRACTIVE**

**GRILLE D'ÉVALUATION INDIVIDUELLE DU/DE LA  
CANDIDAT ET DE COMPTE RENDU D'ENTRETIEN**

**TABLEAU DE SUIVI GÉNÉRAL DES  
CANDIDATURES**

**COURRIER TYPE REFUS DE  
CANDIDATURE**

**RECUEIL D'EXEMPLES  
DE QUESTIONS**

**MISES EN SITUATION  
PROFESSIONNELLES**

**EXEMPLE DE RAPPORT  
D'ÉTONNEMENT**

**GRILLE D'ENTRETIEN  
DE SORTIE**

**CLIQUER SUR L'ANNEXE POUR L'OUVRIR**