

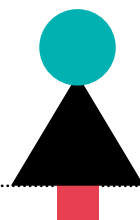


GUIDE DU RECRUTEMENT

Tous les conseils RH pour optimiser vos recrutements

« la compétence, adaptée à un contexte de travail, est le seul critère de choix des candidats »

ÉDITO



Recruter est un acte important, qui engage nos collectivités. Par cet acte, chaque encadrante, chaque encadrant, chaque directrice, chaque directeur et acteur des ressources humaines doit avoir conscience qu'il implique l'autorité territoriale. Cet acte doit ainsi se faire dans le respect des principes d'égalité, de non discrimination et de mixité, engagements réaffirmés par la Ville de Nantes, son CCAS et Nantes Métropole depuis plusieurs années, notamment dans notre charte Egalité au travail, diversité mixité. En recrutant, nous mettons également en œuvre nos engagements pris par la signature de la charte LGBT (lesbienne, gay, bi et trans), notre politique d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et notre souhait d'inclure dans nos services des personnes en situation de handicap. Nous réaffirmons ici que la compétence, adaptée à un contexte de travail, est le seul critère de choix des candidats, conformément au cadre constitutionnel et réglementaire.



Le recrutement est complexe, et peut être difficile. Ce guide, qui doit être l'outil de référence, en formalisant les principes de recrutement de nos collectivités, doit aussi vous aider dans cette démarche. Il doit vous permettre, que vous soyez encadrante, encadrant, directrice, directeur, cellule de gestion, experte, expert des ressources humaines, d'avoir des pratiques identiques et formalisées, **garantissant une égalité de traitement** de tous les recrutements. Il a aussi pour objectifs de partager les bonnes pratiques et de rappeler le rôle des différents acteurs, à chaque étape du recrutement. Il appartient maintenant à vous toutes et tous de le mettre en œuvre lors de vos recrutements. Les acteurs de la fonction RH vous y aideront, garantissant le respect de ces principes et de nos obligations légales communes. ■



Elisabeth Lefranc
Vice-présidente et adjointe au maire
en charge des ressources humaines

AVANT-PROPOS



I Le recrutement : une responsabilité partagée

La fonction ressources humaines répond essentiellement à trois enjeux :

- accompagner les directions dans la mise en œuvre des politiques publiques et la production de services aux habitants,
- garantir le développement professionnel et le bien-être au travail des agents, garantir une maîtrise de la masse salariale.

Ces trois enjeux requièrent donc d'adapter les organisations et les compétences, de s'appuyer sur des dispositifs managériaux et de gestion du cadre du travail et des compétences, pour une bonne santé financière de nos collectivités.

Tout cela ne peut fonctionner qu'en ayant une politique transversale de gestion des ressources humaines et un management des ressources humaines aux différents niveaux hiérarchiques de notre organisation.

Le processus recrutement a été harmonisé entre la Ville de Nantes et Nantes Métropole en 2016, en veillant à garantir l'égalité de traitement tout au long de la procédure de recrutement.



Des priorités de recrutement définies

Un poste peut être pourvu prioritairement par un agent pour lequel une réintégration est juridiquement obligatoire au premier poste vacant (ex : disponibilité...).

Dans les autres cas, les candidatures sont examinées selon les priorités définies dans le cadre de la politique RH :

1. les agents en mobilité accompagnée

- les agents en mobilité contrainte ou préventive : repositionnement, reclassement pour raisons de santé,

2. les candidatures internes

- les candidatures internes d'agents de la Ville de Nantes, du CCAS et de Nantes Métropole,
- les emplois d'avenir, les apprenti-e-s titulaires des diplômes et qualifications nécessaires pour le poste,
- sous certaines conditions (recrutement direct catégorie C), les agents temporaires,

3. les candidatures externes

- les agents titulaires de la fonction publique, les personnes inscrites sur liste d'aptitude et les personnes disposant d'une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé.

Ces principes ont été actés dans une fiche de gestion ressources humaines partagée avec les organisations syndicales en comité technique, et avec les cellules de gestion et les directions opérationnelles. ■



TOUTES LES ÉTAPES EN UN COUP D'ŒIL

PRIORITÉ ABSOLUE À L'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT

Une discrimination est une inégalité de traitement fondée sur un critère interdit par la loi (voir ci-contre) et dans un domaine visé par la loi (embauche, accès à un service, à un logement). Le choix opéré en fonction d'un de ces critères interdits constitue un délit.

Les 23 critères prohibés par la loi du 27 mai 2008 sont :

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

ÉTAPE 1

AU PRÉALABLE



Une équipe mobilisée pour le recrutement.....	6
Avant de recruter, préparez votre projet.....	7
Questionnez votre besoin.....	7
Pensez « compétences ».....	8
Anticipez.....	9
Toute création de poste ou requalification est arbitrée en amont.....	9
Rédigez la fiche de poste.....	9
Préparez vos arguments!.....	11
Les modalités de recrutement sont définies par le CORH.....	12
Préparez le recrutement.....	12
Le recrutement est confirmé... constituez votre équipe!.....	13

LE LANCEMENT DU RECRUTEMENT



Une annonce ouverte, axée sur les compétences.....	15
La publicité.....	17
Définir les critères de pré-sélection.....	19

ÉTAPE 2

LA PRÉ-SÉLECTION DES CANDIDATURES



L'analyse des candidatures.....	21
Un temps de présélection : présentation des candidatures et temps d'échange avec la direction.....	23
Analyse des candidatures.....	25
Définir les critères de sélection.....	25
La présélection est terminée : information et convocation des candidats.....	25

ÉTAPE 3

DE L'ENTRETIEN AU CHOIX DU CANDIDAT



Outillez-vous pour préparer les entretiens.....	26
Qu'est-ce qu'un entretien de recrutement efficace?.....	29
Sachez conclure!.....	32
Comment choisir la meilleure candidate ou le meilleur candidat?.....	33

ÉTAPE 4

ACCUEIL ET INTÉGRATION



C'est le moment d'accueillir l'agent recruté!.....	36
Accompagner et intégrer votre nouvel agent.....	37



AU PRÉALABLE

UNE ÉQUIPE MOBILISÉE POUR LE RECRUTEMENT

QUI FAIT
QUOI?



VOUS, L'ENCADRANTE OU L'ENCADRANT

- vous identifiez le plus tôt possible votre besoin en recrutement
- vous définissez les compétences attendues
- vous mettez à jour la fiche de poste en lien avec votre cellule de gestion
- vous validez l'annonce avec les RH
- vous définissez les critères de pré-sélection et de sélection
- vous pré-sélectionnez des candidates-candidats sur la base des propositions faites par votre référent RH
- vous participez au jury
- vous sélectionnez la candidate ou le candidat en lien avec l'équipe de recrutement
- vous expliquez votre choix à une candidate ou un candidat non retenu-e si elle ou il le souhaite
- vous préparez l'arrivée de votre nouvelle collaboratrice ou nouveau collaborateur
- vous accueillez et intégrez votre nouvelle collaboratrice ou nouveau collaborateur

- rédigent et diffusent l'annonce et traite les candidatures
- vous proposent des candidatures
- vous accompagnent en jury
- prennent contact avec les candidates ou candidats retenu-e-s et non retenu-e-s
- expliquent le choix à une candidate ou un candidat non retenu-e si elle ou il le souhaite
- gèrent le volet administratif en lien avec la direction administration des ressources humaines
- le cas échéant, font le lien avec la médecine préventive professionnelle de la direction qualité de vie et santé au travail pour l'aptitude au poste de travail et/ou les éventuels aménagements nécessaires

LA CELLULE DE GESTION

- prévient en amont le service emploi mobilité compétences et conseil RH (EMCRH) du besoin de recrutement
- vous accompagne si nécessaire

L'EXPERTE OU L'EXPERT DU DOMAINE D'ACTIVITÉ

- dans certains cas, vous pouvez associer une experte ou un expert pour compléter l'équipe de recrutement (notamment en cas de management fonctionnel).

LES ÉQUIPES RH AU SEIN DE LA DIRECTION EMPLOI ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES (EDC)

- vous conseillent tout au long des différentes étapes
- vous proposent un rétro-planning

AVANT DE RECRUTER, PRÉPAREZ VOTRE PROJET

Vous allez remplacer une collaboratrice ou un collaborateur (retraite, mobilité...) ou vous recrutez à la suite d'une création de poste.

I Questionnez votre besoin

C'EST LE MOMENT DE VOUS POSER LES BONNES QUESTIONS...

- Ce remplacement est-il nécessaire et si oui pourquoi?
- Est-ce qu'une optimisation peut être apportée dans mon service ou dans un autre service de ma direction et si oui comment?
- Quels sont mes besoins?
- Ai-je bien réfléchi à mon organisation future et souhaitée?
- Quelles sont les compétences nouvelles et/ou complémentaires nécessaires dans mon équipe?
- Au regard du projet de mon service ou de ma direction, quels ajustements dois-je apporter?

QUI FAIT
QUOI?



Lors de cette première étape, vous êtes le premier acteur à intervenir, avec l'appui de votre hiérarchie et de votre cellule de gestion.

UN CONSEIL !

Ne sur-dimensionnez pas un poste en termes de compétences ou de diplômes, vous risquez notamment de recruter une personne qui très rapidement s'ennuiera sur son poste ! Si vous rencontrez des difficultés pour définir les compétences dont vous allez avoir besoin, n'hésitez pas à vous tourner vers votre responsable cellule de gestion et votre service emploi mobilité compétence et conseil RH de référence et à vous appuyer sur le support « fiche de poste ».

PENSEZ « COMPÉTENCES »

Pour définir votre besoin, vous allez devoir identifier toutes les compétences nécessaires pour le poste occupé.



COMMENT IDENTIFIER UNE COMPÉTENCE ?

Il faut distinguer :

Les savoirs : ensemble de connaissances acquises par la formation initiale, la formation professionnelle ou lors d'une expérience professionnelle.
Exemples : connaître les règles HACCP*, connaître le statut de la fonction publique, connaître les bases du management...

Les savoir-faire : ensemble d'activités et de tâches acquises dans le cadre d'une expérience professionnelle, c'est la capacité à concrétiser des savoirs en réalisations. On peut avoir des connaissances théoriques en management et ne pas être en capacité d'encadrer une équipe dans un contexte donné.

Les savoir-faire-faire : forme de savoir-faire qui consiste à mettre en œuvre un ensemble de compétences qui a pour finalité de faire réaliser une action, faire atteindre un objectif ou des objectifs, d'acquérir des connaissances. Il peut s'agir d'aptitudes nécessaires aux formateurs, aux tuteurs, aux encadrants.

Les savoir-faire relationnels : comportements attendus sur un poste donné dans un contexte donné. Par exemple : rigueur, sens du travail en équipe, diplomatie...

* Méthode et principes de gestion pour la sécurité des aliments

I Anticipez

TOUTE CRÉATION DE POSTE OU REQUALIFICATION EST ARBITRÉE EN AMONT

Les créations de postes comme les requalifications de poste (changement de cadre d'emplois) doivent être validées au préalable lors des arbitrages budgétaires et faire l'objet d'un passage en comité technique.

Si le recrutement est lié à un contexte de changement d'organisation, travaillez le projet en amont en lien avec la direction emploi et développement des compétences, en vous appuyant notamment sur le référentiel des projets de changements et le référentiel dialogue social.

UN MAÎTRE-MOT : L'ANTICIPATION !

Attention, une démarche de recrutement nécessite du temps. Elle doit, si possible, pouvoir être anticipée. En fonction de la durée du préavis de l'agent recruté, il faut compter entre 3 et 9 mois entre l'analyse du besoin et l'arrivée de l'agente ou de l'agent.

RÉDIGEZ LA FICHE DE POSTE

Après avoir défini vos besoins, vous devez les formaliser par l'actualisation ou la rédaction d'une fiche de poste. Vous pouvez vous aider du répertoire des métiers du CNFPT (www.cnfpt.fr/repertoire-metiers/) et de votre cellule de gestion.

Cette fiche de poste doit notamment préciser les éléments suivants :

- La mission du poste
- Les activités principales et secondaires
- Les compétences attendues (savoir, savoir-faire, savoir-faire relationnel)
- Les conditions d'exercice du poste (contexte, sujétions)
- Les habilitations/permis
- Le niveau du poste (emploi / fonction, fonctionnalité)
- La filière

Chaque savoir, savoir-faire et savoir faire relationnel devra pouvoir être évalué.



QUI FAIT QUOI ?

C'est vous qui rédigez la fiche de poste, avec l'aide de votre cellule de gestion, et le conseil de votre référent RH qui la valide.



Fiche de poste



Dans le cadre de sa politique RH, Nantes Métropole lutte contre toutes les formes de discrimination et reconnaît tous les talents.

Fiche de poste *

N° de poste :

« Intitulé du poste »

Profil de poste

Définition du poste

Famille	<input checked="" type="checkbox"/>
Métier	<input checked="" type="checkbox"/>
Emploi	<input checked="" type="checkbox"/>
Cadre d'emplois	<input checked="" type="checkbox"/>
Grade cible (grade jusqu'où l'agent positionné sur le poste peut prétendre dans sa carrière)	<input checked="" type="checkbox"/> A remplir par le Département RH
Rémunération spécifique à l'emploi (NBI, RI responsabilité, sujétions, fonction)	<input checked="" type="checkbox"/> A remplir par le Département RH suite au retour des fiches

Position du poste dans l'organisation et par rapport à l'environnement

DGA / Direction ou Pôle	<input checked="" type="checkbox"/>
Service / Secteur/ Etablissement	<input checked="" type="checkbox"/>
Responsable hiérarchique direct	<input checked="" type="checkbox"/>
Relations externes (usager-citoyen, partenariat/institutions...)	<input checked="" type="checkbox"/>



La fiche de poste doit être

- suffisamment précise tout en restant concise (pas plus d'une page recto verso).
 - rédigée au féminin et masculin, en privilégiant dans le contenu les formules neutres
- Elle peut être réajustée lors de l'entretien professionnel.

Préparez vos arguments !

Vous formalisez votre demande par la constitution d'un dossier qui comprend :

- le formulaire de demande de recrutement, argumenté et signé de la directrice ou directeur, du département ou de la direction générale adjointe
- la fiche de poste à jour.

C'est sur cette base que le comité d'orientation RH (CORH) va se prononcer sur le mode de pourvoi.

Les documents sont transmis via la cellule de gestion à votre service emploi mobilité compétences et conseil RH. Après analyse, votre demande sera inscrite par votre référent RH au comité d'orientation RH.

INTRANET

Les documents liés au recrutement sont sur les intranets : Accéder aux ressources métiers > Ressources humaines > Recrutement. Vous y trouverez la procédure, les formulaires, le rétroplanning, la fiche de gestion, un modèle de tableau d'analyse...



QUEL EST LE RÔLE DU COMITÉ D'ORIENTATION RESSOURCES HUMAINES (CORH) ?

Il veille à l'application des principes de priorités de recrutement (précisés p. 3).

C'est une instance commune à la Ville de Nantes et à Nantes Métropole, qui réunit une fois par mois les directrices ou directeurs de département et des représentants des directions. Il est piloté par le directeur du département ressources humaines.

Il examine la liste des demandes de recrutements des directions pour en valider le lancement et les modalités de pourvoi.

C'est également un lieu d'échange sur le suivi de la masse salariale.

PRIORITÉ AU REPOSITIONNEMENT

Il arrive qu'un poste soit « préempté » pour repositionner un agent, en application des principes de priorités de recrutement. Ceux-ci sont actés et mentionnés dans une fiche de gestion, disponible sur l'intranet, vous les trouvez dans l'avant-propos du guide, p. 3.

LES MODALITÉS DE RECRUTEMENT SONT DÉFINIES PAR LE CORH

La décision du comité d'orientation RH porte sur l'autorisation de recruter mais aussi sur les modalités de recrutement. Ainsi, votre demande de recrutement peut être acceptée, refusée, reportée ou gelée, modifiée dans sa nature ou ses modalités.

Par exemple : le recrutement peut être validé avec une priorité donnée au recrutement d'un agent en redéploiement à la suite d'une réorganisation ou en lien avec une situation de reclassement professionnel.

I Préparez le recrutement

Un temps de retour et d'échange

Votre cellule de gestion vous informe de la décision du CORH sur le mode de pourvoi.

La direction emploi et développement des compétences fixe un temps d'échange avec vous et votre cellule de gestion, avec les objectifs suivants :

- finaliser la fiche de poste
- lister les compétences requises et attendues
- confirmer le cadre d'emplois du poste
- identifier les éléments du contexte du service impactant le poste
- identifier les éléments de rémunération
- identifier les contraintes de calendrier
- identifier les supports de publicité
- définir les mises en situation pour les entretiens de recrutement
- définir les critères de présélection et d'analyse
- définir la logistique des entretiens.

LE RECRUTEMENT EST CONFIRMÉ... CONSTITUEZ VOTRE ÉQUIPE !

Les missions et compétences sont clairement identifiées par une fiche de poste. La décision et les modalités de recrutement ont été validées en CORH. Tous les voyants sont au vert pour lancer le recrutement.



Une équipe resserrée, diversifiée :

- vous, en tant qu'encadrante ou encadrant direct-e de la personne recrutée, et éventuellement l'encadrant N+2 : vous serez en charge d'évaluer les compétences des candidates et candidats en lien avec le poste
- une représentante ou un représentant de la direction emploi et développement des compétences : votre « référente ou référent RH »
- une représentante ou un représentant de votre cellule de gestion, si besoin
- éventuellement une experte ou un expert du domaine d'activité – d'une autre direction – à titre de conseil, en cas de besoin.

Les membres de l'équipe sont complémentaires et fonctionnent en collaboration étroite, de la rédaction de l'annonce à la proposition de recrutement. Veillez à des principes de constitution équilibrée de vos jurys (parité femme / homme, nombre limité à 3-4 personnes maximum).



ÉTAPE 1

LE LANCEMENT DU RECRUTEMENT

I Pour la rédaction de l'annonce, le référent RH dialogue avec vous

VOTRE RÔLE :

- **vous** identifiez à partir de la fiche de poste quelles sont les compétences indispensables et les compétences qui pourront s'acquérir, ceci afin d'éviter de rechercher « le mouton à cinq pattes ». Vous veillez à favoriser la mobilité interne,
- **Vous** déterminez également les compétences annexes qui constitueront un avantage complémentaire pour occuper le poste,
- **vous** détaillez les savoirs-être permettant de répondre aux exigences du poste. Par exemple : sens de la responsabilité, sens du résultat, sens du service, autonomie, capacité à travailler en équipe, aisance relationnelle, capacité d'analyse...

LE RÔLE DE VOTRE RÉFÉRENT RH :

Elle ou il :

- propose le texte de l'annonce que vous complétez à partir de votre analyse du besoin. Un dialogue s'instaure notamment pour hiérarchiser les compétences attendues sur le poste et les qualifier.

Voici quelques-unes des questions que votre référent RH peut être amené à vous poser à ce stade : que doit savoir ou savoir faire la candidate ou le candidat pour mettre en œuvre cette action ? Pourquoi doit-elle ou doit-il le savoir ? En quoi cette compétence est-elle utile au moment du recrutement, ne peut-elle s'acquérir ?

- garantit la clarté et la véracité de l'annonce,
- veille à ce qu'elle ne comporte aucun élément directement ou indirectement discriminant,
- précise les informations statutaires (par exemple le grade, l'accès éventuel par voie de détachement, le détachement inter-filière...) ainsi que les informations relatives aux modalités de candidatures.

I Une annonce ouverte, axée sur les compétences



UNE BONNE ANNONCE C'EST :

Un texte synthétique, attractif, précis, ciblé sur des compétences, non discriminant et favorisant l'égalité des chances. L'emploi est indiqué au féminin et au masculin. La rédaction est ensuite la plus neutre possible.

Elle informe de façon précise sur

- le poste, son contexte et ses spécificités
- les compétences recherchées
- les conditions statutaires
- les délais et modalités de candidature

Elle doit éveiller l'intérêt du candidat

et lui permettre d'évaluer l'adéquation entre son profil et les compétences attendues.

Elle identifie un contact auprès duquel les candidats peuvent obtenir des informations complémentaires.

Attention aux mentions discriminantes directes ou indirectes !

- Il est formellement interdit d'indiquer
- un âge requis minimum ou maximum pour occuper le poste : « recherche contrôleur de gestion âgé de 25 à 30 ans »
 - toute mention sexiste : « homme d'expérience » - « recherche infirmière » « assistante »
 - un profil particulier, par exemple en nommant une formation ou une école

Plus généralement : ne mentionnez dans l'annonce que les critères en lien direct avec le poste.

L'ANNONCE COMPORTE UNE RUBRIQUE « CONTACTS »

Pourquoi une rubrique contacts ?

- Pour que les candidats potentiels puissent affiner leur compréhension du poste et candidater en toute connaissance de cause.
- Pour qu'ils recueillent les informations statutaires ou liées aux conditions de recevabilité.

Qui sont les contacts ?

- Un membre de la direction : la ou le responsable hiérarchique (N+1 ou N+2). C'est toujours une personne en capacité de donner des informations précises sur le poste, son contexte, ses sujétions et toujours une personne qui fait partie de l'équipe de recrutement.
- La direction emploi et développement des compétences, pour permettre aux candidats de savoir où en est la procédure.

Si vous êtes le contact...

Vous pouvez préparer les informations que vous allez donner sur le poste. Lorsque l'on vous contacte pour vous poser des questions, veillez à donner la même qualité d'information à tous vos interlocuteurs. Incitez toujours le candidat à envoyer sa candidature.



Annonce type



Dans le cadre de sa politique de recrutement, la ville de Nantes lutte contre toutes les formes de discrimination, vise à diversifier ses candidatures et reconnaît tous les talents.

Direction générale XX (sans majuscules, abréviation de la direction générale à la fin, entre parenthèses)
Direction XXX (idem, sans majuscules)
La direction XX - Description synthétique des missions de la direction sur 3 lignes maximum.

Dans ce contexte, le centre communal d'action social de la ville de Nantes recrute

libellé du poste au féminin puis masculin

Cadre d'emplois des XXXXXXXX ou grade XXX (au masculin, sauf assistantes maternelles)
Niveau de fonctionnalité : X.X ou Niveau du poste pour la catégorie B

Vos missions

Descriptif synthétique des missions. Sur 3 lignes maximum.

Vos activités

Descriptif synthétique des activités, avec 4 grandes puces maximum. Etre le plus synthétique possible, ne pas rentrer dans un niveau de détail trop élevé, utiliser des formulations neutres au niveau du genre (exemple : vous garantissez à la place de vous êtes garant(e) de...).

- XXXXXXXXXX mettre les mots clés en gras
 - complément si besoin
 - complément si besoin
- XXXXXXXXXX
 - complément
- vous êtes **responsable de la XXXXX**
- vous **développez** XXXXX

Votre profil

Description synthétique du profil souhaité : formation, connaissances, savoir-être et savoir-faire. Pas plus de 6 lignes. Choisissez des formulations neutres au niveau du genre, pour éviter les formules au masculin. De formation supérieure, vous possédez une connaissance approfondie de XXXXX. Vous savez XXXXX Vous savez fédérer des équipes autour d'objectifs partagés, avez des capacités managériales et relationnelles fortes, ainsi qu'une grande capacité à travailler en transversalité. Vous maîtrisez la conduite de projet et savez être force de propositions.

I La publicité

Légalement, tout emploi vacant fait l'objet d'une publicité organisée par le centre de gestion. Celle-ci se caractérise par la déclaration de vacance d'emploi (DVE) qui doit être réalisée 1 mois et demi avant le recrutement.

LES APPELS À CANDIDATURES

Appel à candidatures internes (ACI)

Le CORH peut avoir acté de procéder uniquement à un appel à candidatures internes (ACI) ouvert aux agents de Nantes Métropole, de la Ville de Nantes et du CCAS, aux apprentis(*), aux emplois d'avenir et éventuellement aux agents temporaires (en cas de recrutement direct – catégorie C). La direction peut également communiquer en son sein l'offre d'emploi pour susciter des candidatures.

Les supports en interne : *le Supplément Mobilités* et Intranet

Appel à candidatures externes (ACE)

Dans un second temps ou en parallèle, la direction emploi et développement des compétences peut également lancer un appel à candidatures externes (ACE).

L'ACE est proposé pour certains postes à compétences non présentes au sein de la collectivité.

Seules les candidatures d'agents réunissant les conditions statutaires sont examinées dans un premier temps (hors recrutement direct).

En l'absence de candidatures statutaires, les candidatures de non-titulaires sont examinées.

Votre référent RH a un rôle de conseil pour identifier les supports et les modes de diffusion externes les plus efficaces, qu'il s'agisse de presse générale ou spécialisée, de sites internet, des partenaires de l'emploi : maison de l'emploi, pôle emploi, cap emploi... Elle ou il veille à diversifier les canaux de diffusion des annonces pour permettre d'élargir les viviers de recrutement.

NOS RÈGLES RH

Pour favoriser la mobilité interne, la priorité est donnée à l'ACI

C'EST LE STATUT!

Le recrutement direct (sans concours) concerne pour certaines filières l'accès à l'échelle C1 de la catégorie C.

(*) de 1 à 3 ans suivant la nature du métier

Elle ou il est garant-e de la pertinence des supports choisis.

Les supports en externe: www.cap-territorial.fr, www.nantesmetropole.fr, www.nantes.fr et autres supports liés au métier.



LES DÉLAIS DE PUBLICITÉ

Le rétroplanning prend en compte les contraintes liées à la démarche de recrutement : certains délais incompressibles, mais aussi d'autres délais sont nécessaires pour garantir la qualité de la procédure de recrutement.

Il faut notamment intégrer le délai entre :

- la date de publication et la date limite de candidature : ce délai doit être raisonnable c'est-à-dire permettre aux candidates et candidats de s'informer et de préparer leur candidature dans les meilleures conditions ;
- la date limite du dépôt des candidatures et la réunion de présélection : ce délai permet d'enregistrer toutes les candidatures et vérifier leur recevabilité statutaire avant l'organisation de la présélection ;
- le cas échéant, la transmission de l'annonce auprès du prestataire et sa parution externe en fonction du rythme de parution du support.

I Définir les critères de pré-sélection

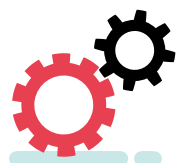
La direction emploi et développement des compétences a reçu un certain nombre de candidatures qu'il faut maintenant analyser.

Ajustez les critères de présélection, en lien avec les compétences que vous recherchez, et utilisez la grille de pré-sélection pour analyser les CV et lettres de motivation reçues.

Posez-vous les bonnes questions pour être certain de ne pas passer à côté de la bonne candidate ou du bon candidat ... la mission est délicate !

FOCUS ÉGALITÉ

La grille de pré-sélection vous permet de sélectionner des candidats sur des critères objectifs, et de garantir ainsi l'égalité de traitement entre l'ensemble des candidats. Soyez ouvert et ne laissez pas parler vos préjugés.



ÉTAPE 2

LA PRÉ-SÉLECTION DES CANDIDATURES

C'est le moment de déterminer quels sont les candidates et candidats dont les compétences correspondent à celles recherchées, sur la base des CV et lettres de motivation reçus. La direction emploi et développement des compétences sélectionne une liste de candidates et candidats à partir des connaissances, des aptitudes transversales ou spécifiques recherchées et de leur niveau de maîtrise indiqués dans l'annonce et sur la base des critères mesurables définis lors de l'analyse du besoin.

QUI FAIT
QUOI ?

Les ressources humaines vont enregistrer et analyser la recevabilité statutaire de l'ensemble des candidatures.

I Enregistrement des candidatures



Le recrutement d'une personne reconnue travailleur handicapé est avant tout lié à ses compétences, mais les modalités de son recrutement sont aménagées.

Des procédures adaptées pour les travailleurs en situation de handicap

Les personnes disposant de la reconnaissance de travailleur handicapé ont la possibilité d'intégrer la fonction publique territoriale selon des procédures particulières : les épreuves des concours peuvent être aménagées selon le type du handicap ou le recrutement sur des postes vacants peut se faire par voie directe ou contrat, sans concours.

Rappel statutaire

Les personnes en situation de handicap peuvent être recrutées sur contrat en vue d'une titularisation. La durée du contrat doit correspondre à la durée du stage prévue par le statut du cadre d'emplois à intégrer. Elles doivent justifier des diplômes ou du niveau d'études exigés aux concours externes. Cette voie d'accès à la fonction publique territoriale est prévue par l'article 38 de la loi du 26 janvier 1984.

C'EST LE
STATUT !

La règle est celle du concours. Les candidatures des agents titulaires, des personnes inscrites sur liste d'aptitude lauréates d'un concours, des personnes bénéficiant d'une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH) sont analysées en priorité. On parle de candidatures « statutaires ». Les candidatures des non titulaires sont examinées par exception.

I L'analyse des candidatures

L'analyse est réalisée sur la base du tableau de pré-sélection et des critères prédéfinis.

Direction Générale Ressources Département Ressources Humaines Direction Emploi & Développement des Compétences Affaire suivie par : nom du chargé / resp EMC											Mise à jour le : 05/12/18	
TABLEAU DE PRESELECTION sur poste vacant											PRESELECTION OUI / NON	
INTITULE DU POSTE (n° de la procédure)											Direction / service	
Critères de présélection :												
Critère A												
Critère B												
Critère C												
Critère D												
Répartition F/H												
F =												
H =												
CIVILITE	NOM	PRENOM	STATUT	GRADE	FORMATION DIPLOMES	EXPERIENCE PROFESSIONNELLE	CRITERE A (de 1 à 4)	CRITERE B (de 1 à 4)	CRITERE C (de 1 à 4)	TOTAL	OBSERVATIONS	PRESELECTION OUI / NON

Tableau de préselection

LE CV ET LA LETTRE DE MOTIVATION

LES « VOIES » DE LA COMPÉTENCE

Le diplôme ne fait pas tout ! Un niveau de compétence peut être acquis par différentes voies.

Une candidate ou un candidat, si elle ou s'il ne possède pas le niveau de diplôme demandé, peut avoir une expérience professionnelle dans la spécialité recherchée qui lui permet de prétendre au même niveau de compétence.

Le CV

Les trois ou quatre critères identifiés sont confrontés à l'ensemble des candidatures :

- **Par l'exigence d'un niveau de diplôme**, parce qu'il amène une spécialité et un niveau de compétence requis.
- **Par l'analyse du parcours :**
Les compétences recherchées ont-elles été mises en œuvre, comment et à quel niveau ?
Quelles sont les compétences transférables ? Sur quel poste ?
Des formations ont-elles été mises en œuvre ? Sur quel poste ?
Sur quelle durée ?

Récemment cette compétence est-elle encore adaptée par rapport à l'évolution du métier, de la technologie ? Une remise à niveau est-elle envisageable ?

Une première lecture globale du CV permet de vérifier que les informations fournies sont cohérentes et complètes afin d'avoir une première vision du parcours et des compétences.

- Le niveau d'études est-il indiqué ? La chronologie est-elle claire et cohérente, les postes occupés sont-ils clairement identifiables et décrits, leur contenu et niveau de responsabilité sont-ils compréhensibles ? Est-ce qu'à la fin de l'analyse se dégagent une vision claire du parcours, une cohérence, des ruptures ou réorientations qui pourront être abordées en entretien ?

La lettre de motivation

La lettre de motivation apporte des informations qualitatives qui enrichissent les données figurant dans le CV. Elle peut permettre d'identifier un ou plusieurs points qui ne figurent pas sur le CV :

- la motivation de la candidate ou du candidat à postuler : elle ou il exprime son intérêt pour le poste, pour le secteur d'activité, pour le contexte de travail, la cohérence avec son projet professionnel ou son parcours antérieur,

- sa représentation du poste : vous aurez à vous demander si elle est décalée, si elle est réaliste, si elle est cohérente,
- sa faculté à argumenter, à synthétiser, ses capacités rédactionnelles...

Au cours de l'analyse des candidatures sur la base de la grille de présélection, la direction emploi et développement des compétences distingue trois types de candidatures : les candidatures correspondant au profil identifié, celles qui n'y répondent que partiellement et celles qui sont très éloignées de vos critères.

Si ce dernier groupe est trop important, les critères identifiés sont peut-être trop exigeants. Il faut parfois les revoir en déterminant les critères essentiels et ceux qui ne le sont pas ou moins.

I Un temps de présélection : présentation des candidatures et temps d'échange avec la direction

SYNTHÈSE GLOBALE DES CANDIDATURES RETENUES

La direction emploi et développement des compétences vous propose une synthèse globale des candidatures intégrant éventuellement des restitutions de rendez-vous téléphoniques (notamment pour valider des points de rémunération ou de mobilité).

La liste présentée se base sur les critères de présélection définis avec vous lors de l'analyse du besoin.



Les originaux des candidatures sont conservés au sein de la direction emploi et développement des compétences.



MÉFIEZ-VOUS DES STÉRÉOTYPES ET DES PRÉJUGÉS!

Et ce, à tous les stades de la procédure de recrutement : contact avant l'envoi de la candidature, au moment de la présélection, de l'entretien...

Nous avons tous des stéréotypes et préjugés :

- **un stéréotype** est une idée reçue, plus ou moins largement partagée par une population donnée. Il naît d'une généralisation, souvent simplificatrice, à partir d'une ou de plusieurs caractéristiques d'un groupe. Les stéréotypes peuvent être positifs neutres ou négatifs.

- **un préjugé** est une généralisation qui amène, à partir d'une situation particulière ou d'une expérience personnelle, à en faire une règle.

Ex. la dernière fois que j'ai recruté une femme sur ce type de poste, elle a créé de nombreux problèmes dans l'équipe > les femmes sont inaptes à ce poste > je ne recherche que des candidatures masculines > si je recrute une jeune femme, elle va être rapidement en congé maternité.

Ex. ma voiture a été endommagée dans le quartier X > ceux qui vivent dans ce quartier ne respectent pas les règles > cette candidate ou ce candidat qui vit à cette adresse va poser des problèmes de comportement > je l'exclus de ma présélection.

Ex. la similarité : même parcours, même diplôme / même spécialité dans la même université, l'appartenance à un réseau commun ...

Ex. la sympathie : lors d'un contact téléphonique préalable à la présélection, parce que j'ai déjà travaillé avec cet agent dans un autre contexte, ou parce que «le courant passe bien», je vais avoir tendance à surévaluer cette candidate ou ce candidat que je trouve sympathique.

ANALYSE DES CANDIDATURES

Sur la base du tableau de pré-sélection, une analyse est réalisée par la direction emploi et développement des compétences avec vous : quelles sont les compétences indispensables, celles qui peuvent s'acquérir et celles qui pourraient être un «+» pour départager les candidats.

Listes des candidatures

À l'issue de ce temps de présélection, 3 listes sont établies :

- la liste des candidatures présélectionnées
- la liste des candidatures complémentaires
- la liste des candidatures non présélectionnées

DÉFINIR LES CRITÈRES DE SÉLECTION

Ces critères figureront sur les tableaux d'analyse (cf. p.26). Ils permettent d'objectiver votre appréciation, et constituent un outil d'aide à la décision.

LA PRÉSÉLECTION EST TERMINÉE : INFORMATION ET CONVOCATION DES CANDIDATS

La direction emploi et développement des compétences adresse aux candidates et candidats présélectionnés un courrier de convocation à un entretien. Si une mise en situation est prévue avant l'entretien, les candidates et candidats en sont prévenu-e-s.

La candidate ou le candidat présélectionné-e est informé-e de la possibilité de solliciter des aménagements en cas de handicap.

Les candidates et candidats non retenues sont également informés par un courrier envoyé par la direction emploi et développement des compétences.

C'est le moment maintenant de préparer les prochains entretiens de recrutement !

C'est l'occasion, notamment, de réfléchir à votre propre posture qui, lors des entretiens, devra favoriser la mise en confiance et l'expression des candidates et candidats.

RETOUR D'INFORMATION

Chaque candidate ou candidat peut solliciter la direction EDC pour avoir un retour, sur la base de l'appréciation réalisée selon la grille de critères.

Les arguments développés devront être clairs, précis et objectifs.



ÉTAPE 3

DE L'ENTRETIEN AU CHOIX DU CANDIDAT

QUI FAIT
QUOI ?

A ce stade, le rôle des ressources humaines est prépondérant : votre référent RH anime la réflexion, produit les outils et documents nécessaires pour la phase des entretiens de recrutement, afin de vous aider à la préparer et à les mener au mieux.

I Outillez-vous pour préparer les entretiens

Pour assurer la pertinence et de la cohérence des questions, explorer l'ensemble des compétences recherchées et faire un choix sur une base la plus objective possible, basée sur les compétences, il est important, à ce stade, de se doter des bons outils :

LE TABLEAU D'ANALYSE

La direction emploi et développement des compétences vous propose une grille d'analyse, qui formalise les critères de sélection qui vous permettront de questionner et de départager les candidates et candidats. Ces critères sont plus détaillés et plus précis que les critères de présélection. C'est un outil construit et partagé par l'équipe de recrutement.

LISTE DE QUESTIONS

Vous formalisez, si besoin, une liste de questions qui vous permettront de valider, de compléter les informations que vous avez déjà obtenues par l'analyse du CV et de la lettre de motivation sur les éléments suivants :

- Le parcours professionnel (étapes du parcours)
- La compréhension et les attentes du nouveau poste
- Les compétences professionnelles pour la réussite sur le poste
- La manière dont la candidate ou le candidat se projette sur sa carrière

MISES EN SITUATION

Vous établissez des mises en situation avec l'appui de la direction emploi et développement des compétences et en déterminez la durée. Évaluez la pertinence de la mise en situation si vous en avez préparé une :

- Quelles compétences vous permet-elle d'évaluer ? Est-elle adaptée ? Quelle en est la forme ?
- Un cas pratique à analyser avant l'entretien ?
- Des mises en situation pendant l'entretien ?
- Un test bureautique ?
- Une mise en situation technique ?
- Un test lié à la conduite ?

Ces tests sont proposés pour objectiver les recrutements.

PRODUCTIONS RÉALISÉES

Il peut également être demandé à la candidate ou au candidat de se présenter avec des notes, productions ou études réalisées.

Nantes Métropole
Direction Générale Ressources
Département Ressources Humaines
Direction Emploi et Développement des Compétences
Affaire suivie par Prénom NOM

Mise à jour le : 5/12/16

TABLEAU D'ANALYSE
(n° de procédure de recrutement)

Direction / Service
Jury du 2016

N° de Poste :

Critères de recrutement :

- Critère A
- Critère B
- Critère C
- Critère D

(1) Cotation sur les critères
1 = Non développé
2 = Notion (à renforcer)
3 = Maîtrise
4 = Expertise

Nom des candidats	Statut	Parcours	Cotation sur les critères (1)				Points d'appui	Points de progrès	Observations
			Critère A	Critère B	Critère C	Critère D			

Le jury propose de retenir les candidatures de :

ou jury infructueux : oui

**TABLEAU
D'ANALYSE**



LA MISE EN SITUATION, UN OUTIL D'ÉVALUATION :

Elle conduit la candidate ou le candidat à démontrer dans un temps limité qu'elle ou il a un savoir théorique ou pratique et est en capacité de produire une solution concrète.

Ex. cas pratique de management sous forme de micro-situations, test bureautique de création d'un tableau à partir de données pour des assistant-e-s, construction d'un mur pour un poste de maçon ou de maçon, production d'une note d'aide à la décision pour une rédactrice ou un rédacteur...

Elle permet de passer du déclaratif à une production pour valider une compétence, mais aussi d'évaluer la capacité d'analyse de la candidate et du candidat, sa compréhension d'une problématique, sa rapidité d'exécution et sa capacité à gérer son stress.

LA RESTITUTION EST ORALE ET/ OU ÉCRITE OU CONSISTE EN UNE PRODUCTION MATÉRIELLE.

Pour optimiser cette mise en situation, vous devez transmettre aux candidates et candidats des consignes précises sur ce qui est attendu, le mode de restitution et le temps imparti. Elle vous servira de base pour les entretiens à suivre.

Ce qu'elle n'est pas :

Elle n'est pas une épreuve de concours : elle doit donc être courte et ne pas nécessiter une préparation longue.

Elle n'est pas un élément déterminant d'admissibilité : elle doit donc pouvoir être relativisée et permettre à la candidate ou au candidat de rebondir au cours de l'entretien.

Qui l'organise ?

La mise en situation est produite par la direction pour être au plus près de la réalité du poste, sur la base du ou des critères de recrutement définis et validés. Elle est validée par la direction emploi et développement des compétences.

I Qu'est-ce qu'un entretien de recrutement efficace ?

UN ESPACE DE DIALOGUE ÉQUILIBRÉ ET MAÎTRISÉ EN LIEN AVEC LE POSTE

Il est fondé sur une relation équilibrée entre vous qui êtes à la recherche de la meilleure candidate ou du meilleur candidat possible et les candidates et candidats qui vous présentent leurs motivations et compétences.

C'est un dialogue et un lieu d'expression qui nécessite une écoute réciproque active, un respect mutuel et une bienveillance permettant un réel échange.

Dans un temps limité, l'entretien vise à échanger sur le poste et les projets en cours, évaluer les compétences techniques de la candidate ou du candidat pour le poste et ses aspirations professionnelles. La candidate ou le candidat est aussi là pour vous poser des questions. Elle ou il aussi doit faire un choix !

N'oubliez pas que l'enjeu est aussi important pour vous, recruteur, que pour l'ensemble des candidates ou candidats vu-e-s en jury.

UN ÉCHANGE CONSTRUIT ET PROGRESSIF

- Soyez attentif à l'accueil de la candidate ou du candidat : mettez-la ou le à l'aise, laissez-lui le temps de s'installer, relativisez le tout début d'entretien où le stress est important.
- Veillez à ce que l'équipe de recrutement se présente (noms et fonctions).
- Expliquez-lui la durée, le déroulement et les séquences de l'entretien, pour lui permettre de s'adapter au schéma proposé.
- Rappelez-vous que l'objectif de l'entretien n'est pas de déstabiliser volontairement la candidate ou le candidat, mais d'avoir la vision la plus précise possible de ses compétences et de lui permettre de les exprimer.



QUI FAIT
QUOI ?

Lors des entretiens, votre référent RH veille à animer et rythmer l'échange. Il est garant de l'équilibre du dialogue, du caractère non discriminant des questions, de la validation de l'ensemble des critères définis... ceci afin que le choix final de la candidate ou du candidat soit le plus factuel possible, mais aussi le meilleur !

UN CONSEIL !

Alternez questions ouvertes, qui permettent l'exploration, et questions fermées, pour vérifier, approfondir les dires du candidat et le recentrer sur l'objet de l'entretien, si nécessaire.

POSEZ DES QUESTIONS CLAIRES ET CONCISES

Ceci pour :

- éclaircir des points qui sont restés imprécis à la lecture du CV et de la lettre de motivation du candidat
- valider l'acquisition ou la capacité à acquérir les compétences recherchées
- valider la compréhension et la représentation du poste
- identifier le potentiel d'évolution du candidat
- le conduire à illustrer ses propos par des exemples de réalisations.



ATTENTION À VOTRE POSTURE !

Une règle d'or : la répartition du temps de parole est de 2/3 au candidat, 1/3 à l'équipe de recrutement.

Certains comportements sont contre-productifs...

- **la bavarde ou le bavard :**
monopolise la parole, fait les questions et les réponses, oriente les réponses du candidat en donnant trop d'informations
- **la paresseuse ou le paresseux :**
ne pose des questions que dans le domaine qu'elle/il maîtrise et ne fait aucun effort pour valider l'ensemble des compétences recherchées

- **la zappeuse ou le zappeur :**
passe d'une question à l'autre sans approfondir et tire souvent des conclusions trop rapides en se fiant à son instinct

- **l'électron libre :**
ne respecte pas dans son questionnement la validation des critères de recrutement définis, suit son idée, ne coopère pas ou pas assez avec l'équipe de recrutement

- **la dominatrice, le dominateur :**
monopolise la parole et le questionnement, mène l'entretien sans laisser les autres recruteurs intervenir, les interrompt, empêche souvent l'approfondissement et la diversité du questionnement

Vous vous reconnaissez ? pensez à votre objectif : un bon recrutement !

Il est recommandé d'inviter tous les candidates et candidats à s'exprimer sur leurs besoins d'aménagements particuliers par rapport au poste proposé. C'est généralement le référent RH qui aborde cette question.

LES PIÈGES À ÉVITER

- Ne posez pas de questions qui ne concernent pas le poste (origine, âge, situation de famille, etc.).
- Pensez à adopter une attitude neutre car le message non verbal négatif est très bien perçu par la candidate ou le candidat qui peut penser que c'est lié à sa présentation dans l'entretien.
- Evitez de poser des questions imprécises qui apportent peu d'éléments comparables pour le poste (quel est votre parcours professionnel ? pourquoi avez-vous choisi ce métier ? parlez-moi de votre formation).

LES THÈMES PROSCRITS

Les informations demandées à la candidate ou au candidat doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé et la candidate ou le candidat est tenu-e d'y répondre de bonne foi.

Opérer une distinction entre les candidates et les candidats sur des motifs autres que les nécessités de l'emploi ou les qualités professionnelles, et en référence aux 23 critères énoncés par la loi, constitue une discrimination.

Consultez les 23 critères de discrimination p.5

HANDICAP : LA RÈGLE



Une personne disposant d'une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé n'a pas l'obligation d'en faire état. Si elle mentionne son handicap, elle peut bénéficier de dispositifs spécifiques de recrutement de nature à faciliter l'accès à l'emploi (cf. p.20).

RAPPEL :
Chaque question est construite pour répondre aux critères définis.

QUELQUES EXEMPLES DE SITUATIONS CONCRÈTES		
QUESTIONNEMENT	PRATIQUE À ÉVITER	SUGGESTION
Candidate ou candidat reconnu travailleur handicapé	Quel est votre type de handicap ?	Vous possédez une reconnaissance travailleur handicapé. Est-ce que votre handicap nécessite un aménagement de poste particulier ?
Poste nécessitant le sens de l'organisation	Êtes-vous organisé ?	C'est une question fermée. Optez plutôt pour : Demain vous devez réorganiser votre service, comment procédez-vous ?
Situation de famille	Vous avez 3 enfants, pensez-vous que cela soit compatible avec le poste ?	Vous avez pu constater que ce poste implique des réunions régulières en soirée. Avez-vous réfléchi à votre organisation ?

Dans le doute... Soyez professionnel. Formulez des questions de façon à ce qu'elles soient directement en lien avec le poste et les qualifications. Le mieux est de les formaliser par écrit avant l'entretien.

I Sachez conclure !

Il est important de savoir conclure l'entretien, notamment pour respecter un temps équitable entre les candidats. Préalablement, pensez à demander à la candidate ou au candidat si elle ou s'il souhaite apporter une dernière précision, poser une dernière question. C'est un instant de parole libre qui doit rester court mais que vous ne pouvez supprimer.

VOTRE RÉFÉRENT RH CLÔTURE L'ENTRETIEN

Elle ou il

- indique les délais et modalités de réponse suite à l'entretien,
- présente les éventuelles étapes à suivre : second entretien, tests...
- interroge la candidate ou le candidat sur sa disponibilité,
- informe la candidate ou le candidat de la possibilité, à sa demande, d'avoir un retour sur l'entretien, une fois qu'il a reçu son courrier de recrutement, que la réponse soit positive ou négative.

I Comment choisir la meilleure candidate ou le meilleur candidat ?

Tous les candidates et candidats présélectionnés ont été reçus. L'équipe de recrutement, dont vous faites partie, doit maintenant choisir la meilleure candidate ou le meilleur candidat sur la base d'un échange argumenté.

Lors de cette étape cruciale, votre référent RH organise les échanges au sein de l'équipe de recrutement. Il les structure et questionne les positionnements à partir des critères définis. Il donne son avis expert et veille à ce que le choix réponde aux besoins du poste et ne soit pas discriminatoire.

DÉBRIEFING : LE CHOIX DU CANDIDAT

- Référez-vous toujours à vos critères initiaux.
- Appuyez-vous sur les notes prises pendant les entretiens.
- Référez-vous au tableau d'analyse proposé par votre référent RH
- Comparez la prestation de chaque candidate ou chaque candidat selon les critères retenus.
- Échangez librement sur vos conclusions avec l'équipe de recrutement, en vous fondant sur des éléments qui soient les plus factuels possibles.

EN CAS DE DOUTE ?

La candidate ou le candidat proposé-e ne doit pas l'être par défaut ! Un second entretien est possible. Si personne n'est retenu à l'issue du jury, et en lien avec le référent RH, la procédure de recrutement peut être relancée, après s'être réinterrogé sur les différentes étapes.

LE TABLEAU D'ANALYSE : UNE AIDE POUR OBJECTIVER LA SÉLECTION

Dans le tableau d'analyse, votre référent RH fait la synthèse de l'évaluation de chaque candidate et chaque candidat. Le tableau permet, sur la base des critères retenus, de justifier le choix d'une candidate ou d'un candidat.

- Il est rédigé par le référent RH sur la base des échanges entre les membres de l'équipe de recrutement.
- Il ne doit comporter aucun jugement de valeur.
- Il matérialise votre proposition collégiale de recrutement et l'accord de l'équipe de recrutement sur les analyses et conclusions d'entretiens.
- Il est déterminant sur l'accord ou non de recrutement et l'ordre des candidates ou des candidats.
- Il sert de base à la restitution orale qui peut être demandée par les candidates ou les candidats.

LE PROCÈS VERBAL

Le choix des candidates ou candidats retenus est acté sur un procès verbal. Plusieurs candidates et candidats peuvent être classés. Dans ce cas, si la candidate ou le candidat pressenti n'est plus disponible, la ou le suivant sur la liste sera contacté par la direction emploi et développement des compétences.

VOTRE CHOIX EST FAIT, LE RECRUTEMENT EST ENCLENCHÉ

La direction emploi et développement des compétences informe la candidate ou le candidat qu'elle ou il est pressenti-e et établit (ou fait établir par la direction administration des ressources humaines) une simulation de salaire pour communication au candidat, puis :

- elle fait valider le recrutement par la présidente-Maire,
- elle informe par courrier systématiquement les candidates et candidats non retenus,
- elle informe la candidate ou le candidat retenu-e par courrier et la ou le contacte pour organiser les formalités et sa date de prise de poste.
- La décision de recrutement et la date souhaitée d'arrivée sont

également notifiées à l'employeur d'origine de la candidate ou du candidat retenu, sur la base d'un accord entre les employeurs respectifs (pour tous les candidates et candidats fonctionnaires).

PRENDRE LE TEMPS DE RÉPONDRE

La direction emploi et développement des compétences prend en charge les retours sur les entretiens : à la demande des candidates et candidats, systématiquement si la personne est en situation de mobilité accompagnée par la direction emploi et développement des compétences.

C'est une phase importante du recrutement parce qu'elle permet :

- de donner une visibilité aux candidates ou candidats quant à leur prestation. Ceci afin de les aider à améliorer leur démarche de recherche de poste, notamment pour les personnes sur liste d'aptitude,
- d'expliquer en quoi la candidature était plus ou moins éloignée des critères requis pour occuper le poste.

QUI FAIT QUOI ?

C'est la direction emploi et développement des compétences qui réalise l'interface entre la candidate ou le candidat et la direction tant qu'elle ou il n'est pas recruté-e. Une direction ne doit pas contacter directement une candidate ou un candidat.



ATTENTION AUX DONNÉES INFORMATIQUES RECUEILLIES

Pour être en conformité avec la loi informatique et liberté, il faut respecter les règles de la commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) en matière de données :

- les informations demandées à la candidate ou au candidat doivent être en lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ; elles ne doivent être utilisées que pour évaluer ses aptitudes professionnelles ;
- les commentaires et annotations, tels que les résumés d'entretien, doivent être pertinents, adéquats et non excessifs. La candidate ou le candidat concerné-e peut avoir accès à ces données à tout moment. Il est strictement interdit de collecter et de conserver des

données personnelles qui, directement ou indirectement, font apparaître les origines, les opinions politiques, philosophiques ou religieuses, des appartenances syndicales, les informations relatives à la santé ou aux mœurs.

Durée de conservation des données :

- si le candidat n'est pas retenu et ne demande pas la destruction de son dossier, les données sont automatiquement détruites 2 ans après le dernier contact ;
- tous les documents du jury (lettres de candidatures, convocations, CV, PV du jury, etc.) peuvent être conservés 10 ans maximum.



ÉTAPE 4

ACCUEIL ET INTÉGRATION

I C'est le moment d'accueillir l'agent recruté !

L'accueil de l'agent prend plusieurs formes et se fait selon plusieurs étapes :

- **un accueil administratif** : par la direction emploi et développement des compétences pour toute nouvelle ou nouveau recruté au sein de la Ville de Nantes, du CCAS ou de Nantes Métropole,
 - **un accueil managérial** : par vous-même,
 - **une journée d'accueil institutionnel** : par la direction générale du secrétariat général et la direction générale ressources,
 - **un accueil institutionnel « cadres »** : par la direction générale du secrétariat général, pour les nouveaux encadrants et cadres experts.
- Ces temps sont complétés par un accueil sécurité mis en place par la direction qualité de vie et santé au travail.



QUI FAIT
QUOI ?

La direction emploi et développement des compétences prend en charge ce premier temps d'accueil administratif.

L'ACCUEIL ADMINISTRATIF POUR LES AGENTS INTÉGRANT LA COLLECTIVITÉ

La direction emploi et développement des compétences reçoit la nouvelle recrutée ou le nouveau recruté afin de constituer le dossier de recrutement et de répondre aux questions pratiques.

Pour constituer le dossier de recrutement, la direction emploi et développement des compétences :

- réunit l'ensemble des pièces administratives, enclenche le versement de la première paie, vérifie des éléments liés à l'aptitude médicale au poste : dans tous les cas, une visite médicale est organisée avec la médecine préventive professionnelle. Dans le cadre d'une titularisation dans la fonction publique, une visite avec un médecin agréé est organisée
- demande systématiquement l'examen d'un extrait de casier judiciaire de la candidate ou du candidat recruté-e (bulletin n°2 du casier).

C'est également souvent le premier contact officiel de l'agent avec la collectivité, depuis son entretien de recrutement et la réception de sa lettre de recrutement.

- C'est l'occasion pour la nouvelle recrutée ou le nouveau recruté

d'échanger et de poser des questions pratiques ou générales sur la collectivité.

- Des explications lui sont données sur les différents avantages sociaux de la collectivité, ou encore sur la reprise de services publics antérieurs.

I Accompagner et intégrer votre nouvel agent

En tant que future ou futur responsable hiérarchique de l'agent qui intègre votre service, vous êtes chargé-e, avant son arrivée, de créer toutes les conditions nécessaires à une prise de poste réussie. C'est également vous qui, le premier jour, l'accueillez, lui présentez l'ensemble de l'équipe, les locaux... Prenez ce temps, n'oubliez pas que cet accueil est le premier acte de management que vous posez avec une personne qui va travailler avec vous...

Par la suite, une journée d'accueil lui sera proposée par la collectivité pour faciliter son intégration.

LES CONDITIONS NÉCESSAIRES À UNE BONNE PRISE DE POSTE

La direction emploi et développement des compétences a communiqué la date d'arrivée de l'agente ou de l'agent à votre cellule de gestion. Vous devez absolument anticiper cette arrivée et vous rapprocher des différentes ressources internes qui vont vous épauler dans cette préparation, notamment au niveau de votre cellule de gestion.

Avant la prise de fonction du nouveau membre de votre équipe, vous l'appellerez pour convenir avec lui de l'heure et du lieu précis de sa prise de poste.

Vous prévenez votre équipe et ses futurs collègues de sa date d'arrivée.

LES APTITUDES

C'est le médecin agréé qui a la responsabilité de déterminer l'aptitude à intégrer la fonction publique, lorsqu'il s'agit d'une première prise de poste dans la fonction publique. Le médecin du travail est quant à lui habilité à définir l'aptitude à occuper le poste et à travailler sur l'aménagement du poste. En complément, un accompagnement médico-social peut être mis en place.

QUELLES QUESTIONS VOUS POSER ?

Le poste de travail est-il prêt à accueillir le nouvel arrivant ?

- **Les locaux** : où sera positionné son bureau, son casier... le mobilier adéquat est-il en place pour lui permettre de travailler ?
- **La bureautique** : a-t-il un ordinateur, les applications métier nécessaires, une adresse mail, un téléphone, son numéro est-il intégré dans l'annuaire ?
- **Gestion du temps** : son badge de pointage est-il prêt ?
- **Accès aux bâtiments** : son badge d'accès est-il réalisé ?

Si le poste n'est pas un poste administratif :

- Est-ce que tout l'équipement nécessaire à son activité est prévu : vêtements de travail, équipement de protection individuelle à sa taille, matériel professionnel...

Si le poste nécessite un aménagement pour une personne en situation de handicap, en lien avec la médecine préventive professionnelle :

- La personne a-t-elle besoin d'un aménagement matériel, d'un aménagement du temps de travail ?
- La personne a-t-elle besoin d'un aménagement spécifique : d'un auxiliaire de vie professionnelle par exemple ?

Des formations doivent-elles être mises en place rapidement ?

UNE PROCÉDURE D'ACCUEIL AU SEIN DE VOTRE DIRECTION

Chaque direction dispose d'une procédure d'accueil adaptée sur laquelle vous pourrez vous appuyer.

Vous pouvez préparer des documents à lui communiquer : présentation de la direction / l'établissement, organigramme, liste des sauveteurs secouristes du travail, liste des référents de votre direction (G2I, cellule de gestion, médecin du travail, gestion du temps...), plan d'actions...

N'oubliez pas qu'une présentation générale de Nantes Métropole et de la Ville de Nantes et de nombreuses autres informations sont accessibles sur intranet.

INFORMEZ VOTRE ÉQUIPE

Il est important que votre équipe soit informée, en amont, de l'arrivée de la nouvelle agente ou du nouvel agent. Présentez-la ou présentez-le brièvement, détaillez ses missions, demandez à chacun de l'aider dans ses premiers pas dans la direction et la collectivité.

LE JOUR J EST ARRIVÉ...

Autant que possible, c'est vous, sa supérieure ou son supérieur hiérarchique, qui accueillerez le nouveau membre de votre équipe et lui présenterez l'ensemble des collègues de votre service.

Vous veillerez au bon déroulement de sa prise de poste en lien avec votre cellule de gestion.

Si l'agente ou l'agent est nouveau dans la collectivité, assurez-vous de lui communiquer le Guide du nouvel agent, disponible auprès de votre cellule de gestion.



Les obligations de l'employeur en matière **d'hygiène et de sécurité au travail et de médecine du travail** sont clairement précisées par le code du travail et par le décret n°85-603 du 10 juin 1985 modifiés.

Dans le cadre de la démarche prévention des risques professionnels, l'accueil sécurité des nouveaux embauchés est structuré. Au moment de la prise de poste d'une agente ou d'un agent dans un service, les encadrant-e-s via la cellule de gestion doivent notamment organiser une

formation générale et pratique à l'hygiène et à la sécurité.

Un certain nombre d'outils sont mis à votre disposition pour vous permettre de réaliser cet accueil : un rendez-vous avec le service prévention sécurité au travail est prévu avec les nouveaux recrutés afin de faire un point sur leur accueil, le guide sécurité, et échanger sur la prévention des risques au sein de Nantes Métropole ou de la Ville de Nantes.

**LES RESSOURCES
À VOTRE DISPOSITION**
Pour toutes les questions de bureautique, vous contactez votre G2I. Pour les autres démarches, référez-vous à votre cellule de gestion qui saura vous guider.

LA JOURNÉE D'ACCUEIL INSTITUTIONNEL, UN TEMPS FORT À NE PAS MANQUER !

Pour favoriser la bonne intégration des agents, des journées d'accueil sont organisées plusieurs fois par an.

L'agente ou l'agent reçoit une invitation nominative. Pour qu'elle ou qu'il participe à cette journée, vous devez préalablement donner votre accord et faciliter sa disponibilité. Même si cette journée vous semble parfois être programmée tardivement par rapport à la date d'arrivée de l'agente ou de l'agent, soyez assuré qu'elle lui sera bénéfique, notamment pour acquérir une vision globale de la collectivité et de son fonctionnement.

Elle permet à l'agente ou l'agent de rencontrer notamment l'élue aux ressources humaines, la secrétaire générale, le directeur du département ressources humaines, des directrices ou directeurs de directions opérationnelles. Au programme de cette journée : la présentation de l'organisation de Nantes Métropole, du CCAS et de la Ville de Nantes et de leurs domaines de compétences, de la démarche managériale, de la politique ressources humaines, de la démarche égalité au travail, du rôle des directions opérationnelles et des cellules de gestion, etc.

Un forum des services est organisé pour des professionnels de la collectivité : votre nouvelle collaboratrice ou votre nouveau collaborateur pourra s'informer sur ses possibilités de formation, rencontrer différents interlocuteurs ressources humaines, se familiariser avec l'intranet, s'informer sur les prestations du COS et les activités de l'ASMN, se renseigner sur le plan de mobilité...

Si la nouvelle ou le nouveau recruté-e est encadrante, encadrant ou cadre A

Régulièrement, le directeur général des services et la secrétaire générale reçoivent les nouveaux cadres et managers sur un temps de deux heures. Les spécificités et la culture des deux collectivités, l'organisation politique ainsi que les dispositifs de pilotage sont notamment présentés.

Ce temps d'accueil est complété des modules complémentaires sur les ressources (ressources humaines, financières, numériques...)

UN ACCOMPAGNEMENT À LA PRISE DE POSTE : L'INTÉGRATION

Intégrer un nouveau poste, réussir son arrivée dans les premières semaines et pérenniser le recrutement nécessitent un accompagnement pour éviter les obstacles, aborder le changement avec ouverture et de manière constructive.

Cette démarche d'accompagnement permet à l'agente ou à l'agent recruté-e de se sentir soutenu-e dans le développement de ses compétences.

Un parcours de formation peut être nécessaire. Il s'agit en fonction du profil de poste et du profil de la candidate ou du candidat :

- d'identifier les activités essentielles de l'emploi
- d'évaluer le temps nécessaire à la maîtrise des activités
- de répertorier pour chaque activité, les savoirs et savoir-faire mobilisés
- de réfléchir aux meilleurs moyens pour développer les compétences : travail en binôme, observation par l'agente ou l'agent des gestes à réaliser, sessions de formation...
- de découvrir l'environnement de travail (lieu, collègues...)

En complément des procédures d'accueil des directions, un entretien d'accompagnement à la prise de poste peut être proposé par la direction emploi et développement des compétences.

MÉMO

Retrouvez le guide et tous les outils liés au recrutement dans l'intranet
Accéder aux ressources métiers > Ressources humaines > Recrutement

I Différents outils

La fiche de poste :

elle formalise les missions, les compétences. Elle doit être réactualisée ou créée dès l'origine de la demande. Elle est rédigée par vous, avec l'appui de la cellule de gestion et de votre référent RH

Le formulaire de demande de recrutement :

il donne les arguments de la direction en vue de l'arbitrage en CORH. Il est rempli par vous, transmis par votre cellule de gestion à la direction EDC

L'annonce :

une synthèse de la fiche de poste. Elle est rédigée par votre référent RH

Le tableau de pré-sélection :

précise les critères de pré-sélection. Il est renseigné collégialement par l'équipe de recrutement

Le tableau d'analyse :

précise les critères de sélection des candidats. Il est rédigé par votre référent RH sur la base des échanges de l'équipe de recrutement

Le procès verbal :

fait apparaître les candidates ou les candidats retenus à l'issue du jury. Il est rédigé par le référent RH et signé par toute l'équipe de recrutement,

VOS NOTES

Area with horizontal dotted lines for taking notes.



CHARTRE



Egalité au Travail

DIVERSITÉ

MIXITÉ

Les discriminations sont contraires au principe constitutionnel d'égalité, une des valeurs fondamentales de la République française et l'un des piliers des droits humains ; elles ébranlent la cohésion sociale. La diversité et la mixité dans l'emploi constituent une richesse et sont source de meilleure compréhension des attentes de la société et d'amélioration du service public.

La Métropole, la ville de Nantes et son CCAS, sa maire présidente, ses élus et l'ensemble de ses agents s'engagent à lutter contre toutes les discriminations

et à agir pour l'égalité de traitement dans l'accès à l'emploi et dans le travail ; promouvoir l'égalité dans les services et favoriser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la mixité dans l'emploi, la lutte contre les discriminations liées à l'orientation ou à l'identité sexuelle ou de genre.

La Métropole, la ville de Nantes et son CCAS sont particulièrement attachées aux valeurs républicaines et laïques exprimées notamment dans le préambule de la Constitution de 1946, dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948 relatives à l'égalité de

traitement et dans la loi du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations.

Cette charte fixe ainsi les engagements de la Métropole, la ville de Nantes et son CCAS dans ce domaine.

Elisabeth Lefranc
élu en charge des ressources humaines

Olivier Chateau
élu en charge de la mixité et de la diversité dans l'emploi

ARTICLE 1

Dans le respect de la laïcité et du statut de la fonction publique, seul garant de neutralité de tous les agents de la Métropole, de la ville de Nantes et de son CCAS, nos collectivités s'engagent à lutter contre toutes les formes de discrimination et à agir pour l'égalité de toutes et tous au sein de ses services.

ARTICLE 2

La Métropole, la ville de Nantes et son CCAS luttent contre toute discrimination telle que définie par la loi : l'origine, le sexe, la situation de famille, la grossesse, l'apparence physique, la particularité vulnérabilité résultant de la situation économique, apparente ou comme de son astuce, le patronyme, le lieu de résidence, l'état de santé, la perte d'autonomie, le handicap, les caractéristiques génétiques, les mœurs, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, l'âge, les opinions politiques, les activités syndicales, la capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français, l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une prétendue race ou une religion déterminée.

L'application de ces principes est exigée de l'ensemble des encadrants, des agents et des prestataires agissant pour le compte de la Métropole, la ville de Nantes et son CCAS.

ARTICLE 3

La Métropole, la ville de Nantes et son CCAS, au-delà des seules garanties statutaires, s'engagent, à compétences égales, à contribuer à une réelle égalité entre les femmes et les hommes, en favorisant une meilleure mixité dans les différents emplois et niveaux de responsabilité. Elles s'engagent également, toujours dans le strict

respect des principes énoncés plus haut et conformément aux règles statutaires, à ce que ses services soient le reflet de la diversité de la population.

ARTICLE 4

Le service public est laïque et tous ses agents doivent observer la neutralité et le devoir de réserve dans le cadre de leur travail, tant à l'égard des usagers du service public que de leurs collègues de travail.

Le refus des discriminations est une exigence professionnelle qui constitue une valeur fondamentale pour tous les agents, quels que soient leur statut et leurs fonctions.

La Métropole, la ville de Nantes et son CCAS garantissent le principe de non-discrimination dans la gestion de leurs ressources humaines (recrutement, management, formation, déroulement de carrière, conditions de travail, ...). Dans ce cadre, la compétence, l'expérience et les qualités personnelles et professionnelles sont les seuls critères pris en compte dans la gestion des ressources humaines, dans le respect du statut de la fonction publique.

ARTICLE 5

Les élus, les encadrants et les agents de la Métropole, de la ville de Nantes et de son CCAS contribuent solidairement au respect des principes énoncés ci-dessus. Tout fait constitutif d'une discrimination constitue une faute professionnelle et est passible de sanctions.

ARTICLE 6

Les agents, les représentants du personnel sont engagés dans un dialogue régulier en matière d'égalité au travail, de diversité et de mixité, notamment par le biais du Conseil consultatif interne égalité diversité mixité (CCEDM) commun à la Métropole,

à la ville de Nantes et à son CCAS. Le CCEDM est force de propositions d'actions concrètes.

Une cellule d'écoute et de traitement des discriminations « Alertes discrimination » est mise en place afin de prendre en charge et traiter chaque réclamation pour discrimination.

ARTICLE 7

L'encadrement et l'ensemble des agents sont formés régulièrement aux enjeux de la lutte contre les discriminations et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

ARTICLE 8

Les actions de la Métropole, de la ville de Nantes et de son CCAS contre les discriminations font l'objet d'informations, de concertations et de débats spécifiques.

Une information régulière sur les supports de la Métropole, de la ville de Nantes et de son CCAS invite les agents à contribuer à l'avancée de la démarche égalité au travail, diversité, mixité.

ARTICLE 9

Des bilans de la démarche égalité au travail, diversité, mixité sont présentés aux assemblées délibératives et aux instances associant les représentants du personnel.

CONTACTS

DR Ressources
département des ressources humaines
direction qualité de vie et santé au travail
pôle égalité au travail

Illustration : MATHIEU LAURENT / LE MONDE / G. CHATELAIN - ILLUSTRATION / BUREAU DE LA COMMUNICATION - PHOTOGRAPHIE / GUY AROZ / GUY AROZ

