



Guide

Recruter sans discriminer

LA DIVERSITÉ COMME ATOUT

ÉDITO

Chères et chers collègues,

Recruter, ce n'est pas seulement pourvoir un poste : c'est un acte de management à part entière, qui engage notre culture collective et notre responsabilité d'employeur public. En choisissant de rejoindre nos équipes, chaque candidat nous confie une part de son avenir professionnel ; en retour, nous devons garantir un processus clair, juste et respectueux des principes qui fondent le service public.

L'égalité d'accès à l'emploi public est l'un de ces principes cardinaux. Elle n'est pas qu'une obligation juridique : elle exprime la confiance que les citoyens placent dans leurs institutions, dans nos collectivités. À travers elle, nous affirmons que seules les compétences, l'expérience et le potentiel doivent guider nos choix, et que la diversité des profils constitue une richesse pour notre organisation.

C'est tout le sens de ce guide pratique. Il ne s'agit pas d'un simple document réglementaire, mais d'un outil de management qui doit devenir un réflexe pour chacune et chacun d'entre nous. De la définition du besoin jusqu'à l'entretien, du profil recherché jusqu'à la décision finale, ce guide sécurise chaque étape et nous rappelle que le recrutement est un moment clé où se joue l'exemplarité de l'Employeur Montpellier.

La diversité n'est pas une contrainte, c'est un levier de performance et d'innovation. Accueillir des parcours variés, ouvrir nos équipes à des compétences issues d'horizons différents, c'est enrichir nos façons de travailler et renforcer notre capacité collective à répondre aux défis du territoire.

En tant que cadres, encadrants, agents impliqués dans un recrutement, nous sommes les premiers garants de cette exigence. Nous devons porter haut cette culture managériale fondée sur l'équité, la neutralité et l'inclusion, et en faire un repère constant dans nos pratiques quotidiennes.

Ce guide s'inscrit dans les valeurs de nos projets d'administration et dans notre engagement durable vis-à-vis des agents. Nous vous invitons à le lire attentivement, à l'utiliser et à en faire un outil de progrès partagé.

Olivier NYS,
Directeur général des services mutualisés
Métropole et Ville de Montpellier

SOMMAIRE

PARTIE 1 /

LA DISCRIMINATION ET SES CRITÈRES **5**

1. Qu'est-ce qu'une discrimination ? 6
2. Les 26 critères de discrimination 6
3. Deux formes de discrimination : directe et indirecte 8
4. Une responsabilité individuelle pouvant être engagée 8

PARTIE 2 /

LES ÉTAPES D'UN RECRUTEMENT NON DISCRIMINANT **9**

1. La définition objective du besoin 10
2. La rédaction de l'offre d'emploi 10
3. La diffusion de l'offre et la recherche de candidatures « sourcing » 12
4. L'analyse des candidatures grâce à la grille d'analyse du CV 12
5. L'envoi des réponses négatives aux candidats non sélectionnés pour la commission de recrutement 13
6. La convocation à la commission de recrutement pour les candidats présélectionnés sur CV 14
7. La commission de recrutement : la grille d'évaluation des candidats 15
8. Le choix du ou des candidats et la rédaction du Procès-verbal à l'issue de l'entretien 21
9. L'envoi des réponses négatives aux candidats non sélectionnés à l'issue de la commission de recrutement 24

PARTIE 3 /

DISCRIMINER SANS LE SAVOIR : CONNAÎTRE LES BIAIS COGNITIFS POUR MIEUX LES RÉDUIRE **25**

PARTIE 4 /

LES RÉFÉRENCES RÉGLEMENTAIRES ET LES LIENS UTILES **29**

PRÉAMBULE

Ce guide est à destination des agents de la Ville et de la Métropole de Montpellier pouvant être amenés à participer à un recrutement.

Pourquoi ce guide autour de la non-discrimination dans le cadre d'un recrutement ?

Ce guide a pour objectif d'accompagner tout agent impliqué dans un processus de recrutement au sein de la Ville et de la Métropole de Montpellier, en sécurisant chaque phase du recrutement, notamment en matière de non-discrimination. Il précise ce qui est permis ou interdit et fournit les outils nécessaires, de la définition du profil recherché jusqu'à la sélection finale du candidat.

Le principe d'égalité est un principe fondamental de la notion de service public (*lois Rolland, 1928*). Ce principe découle directement du principe constitutionnel d'égalité devant la loi. C'est en ce sens que le statut a été fondé ; le principe d'égalité pour l'accès à l'emploi public est une notion clé dans le statut de la fonction publique, matérialisée par les concours qui assurent, pour une part, une anonymisation pour éviter les discriminations ; ainsi toutes et tous peuvent se présenter à des concours de la fonction publique sous réserve des qualifications nécessaires en fonction des catégories et filières visées.

Malgré les avancées sociétales, notamment concernant les droits des femmes ou des personnes en situation de handicap, ainsi que les nombreux textes de loi, des inégalités persistent dans tous les domaines.

En tant qu'administration publique, la Ville et la Métropole de Montpellier ont un devoir juridique et moral à assurer l'application de ce principe. Ainsi, le Pôle Ressources Humaines et par extension toute personne amenée à intervenir dans le processus de recrutement sont les garants du respect de la loi et de l'image de l'administration à l'extérieur.

→ Le recrutement, une liberté de choix encadrée juridiquement

En tant que recruteur, vous avez la liberté de choisir la personne à recruter pour votre service, mais cette liberté est encadrée par deux principes essentiels : **l'interdiction des discriminations** et **le respect de la vie privée**. Ces principes proscrirent de baser la sélection des candidats sur des critères édictés par la loi et imposent que les informations demandées soient en lien avec les exigences du poste à pourvoir et les tâches à accomplir.

→ La lutte contre les discriminations, un levier pour améliorer vos recrutements

Les personnes impliquées dans le processus de recrutement peuvent être amenées à justifier leurs choix ou actions au cours des différentes étapes du processus. Cependant, la non-discrimination ne doit pas être perçue uniquement comme une contrainte, mais comme un **levier pour améliorer et sécuriser vos pratiques de recrutement**, en vous aidant à vous poser les bonnes questions tout au long du processus de recrutement.

✓ Cela permet également de mieux cibler les compétences nécessaires, d'identifier les profils les mieux adaptés aux exigences du poste à pourvoir.

✓ Cela contribue à optimiser l'efficacité du recrutement et à faciliter une intégration réussie des nouvelles recrues au sein de vos services.

PARTIE 1

La discrimination et ses critères

1. Qu'est qu'une discrimination ?

Il y a discrimination lorsque trois éléments sont réunis :

- ✓ Un traitement défavorable envers une personne ou un groupe de personnes ;
- ✓ En raison de critères définis par la loi ;
- ✓ Dans un domaine prévu par la loi (l'emploi, l'éducation, le logement, l'accès aux biens et services publics et privés).

2. Les 26 critères de discrimination

Les 26 critères de discrimination reconnus par la loi couvrent un large éventail d'aspects personnels, sociaux et physiques, et visent à protéger les individus contre des pratiques inéquitables dans des situations où ils devraient bénéficier des mêmes droits et opportunités que les autres. Ces critères incluent :

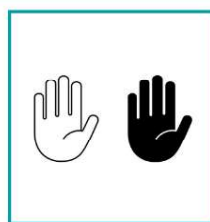
- **25 critères de discrimination** listés dans la loi n°2008-496 du 27 mai 2008
- **1 critère supplémentaire s'y est ajouté**, depuis le 1er septembre 2022, avec l'entrée en vigueur de la loi n°2016-1691 du 9 décembre 2016 :
 - **Le statut de lanceur d'alerte et le statut de personnes en lien avec le lanceur d'alerte**, qui est défini par la loi comme « une personne physique qui signale ou divulgue, sans contrepartie financière directe et de bonne foi, des informations portant sur un crime, un délit, une menace ou un préjudice pour l'intérêt général ».



Ethnie



Nation



Race



Sexe



Identité
de genre



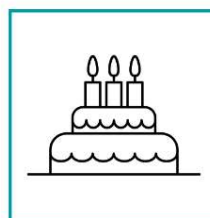
Orientation
sexuelle

Les 26 critères de discrimination

reconnus par la loi



Handicap



Âge



Situation de
famille



Opinions
philosophiques



Grossesse



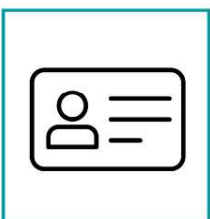
Caractéristiques
génétiques



Apparence
physique



Lieu de résidence/
Domiciliation
bancaire



Patronyme



Santé



Mœurs



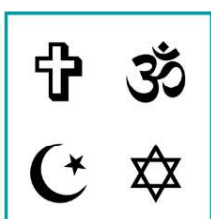
Opinions
politiques



Activités
syndicales



S'exprimer dans
une autre langue
que le français



Conviction
religieuse



Situation
économique



Perte
d'autonomie



Exercice d'un
mandat électif



Origine



Statut
lanceur d'alerte

3. Deux formes de discrimination : directe et indirecte

La discrimination directe

La discrimination est directe lorsqu'elle est délibérée et que la différence de traitement se fonde sur un critère prohibé par la loi (26 critères précédemment mentionnés).

Exemple : une offre d'emploi qui précise que les femmes ne peuvent pas postuler sur le poste à pourvoir est une discrimination directe.

La discrimination indirecte

Il s'agit de critères apparemment neutres, ne figurant pas dans la liste des 26 critères, mais qui ont pour effet d'exclure certaines catégories de population protégées par le droit de la non-discrimination

Exemples : Une offre d'emploi qui demande aux candidats de justifier d'une expérience professionnelle continue sans interruption depuis plusieurs années. Cette condition peut exclure indirectement des personnes ayant pris un congé parental, un arrêt maladie ou une période de formation.

Une offre d'emploi qui précise « idéal pour les étudiants ». Même si cela semble une simple indication, cela peut exclure indirectement les personnes plus âgées ou celles qui ne sont pas étudiants, ce qui constitue une discrimination indirecte fondée sur l'âge.

4. Une responsabilité individuelle pouvant être engagée

Le droit de la non-discrimination s'est adapté au caractère souvent inconscient des discriminations et s'intéresse aux effets réels des pratiques, à leur impact sur les personnes discriminées et au préjudice qu'elles subissent, plus qu'aux motivations de l'auteur des différences de traitement.

Il est donc possible de discriminer sans en avoir l'intention ni même conscience et d'être condamné à ce titre. Il est notamment possible d'être tenu d'indemniser la victime de discrimination, voire de payer une amende si une juridiction pénale est saisie (jusqu'à 45 000 euros ou 225 000 euros d'amende selon que l'auteur soit une personne physique ou morale).

PARTIE 2

Les étapes d'un recrutement non-discriminant

L'objectivité du processus de recrutement passe par l'utilisation de différents outils tout au long du processus :

1. Missions et compétences listées dans la fiche de poste,
2. L'offre d'emploi et sa diffusion,
3. La grille d'analyse des CV,
4. La convocation à la commission de recrutement,
5. La grille d'évaluation lors de la commission de recrutement,
6. Le procès-verbal rédigé à l'issue de la commission...



Ces outils garantissent que les mêmes critères objectifs seront appliqués à tous les candidats, permettant ainsi de **mieux cibler les compétences requises** et **d'identifier les profils les plus adaptés aux exigences du poste**.

Ce formalisme, qui repose sur des **procédures objectives, transparentes et traçables**, permet de **justifier ses choix** en cas d'affirmations de discrimination.

Ainsi, la formalisation est essentielle non seulement pour sécuriser ses pratiques et promouvoir une égalité de traitement, mais aussi pour optimiser l'efficacité du recrutement et assurer une meilleure adéquation entre les candidats et les postes à pourvoir.

1. La définition objective du besoin

L'utilisation de **la fiche de poste** permet de définir clairement le profil recherché et d'objectiver les critères d'évaluation. Avant l'entretien, il est essentiel de **déterminer les compétences clés et les attentes requises pour le poste**, en lien direct avec les missions à accomplir. Cela inclut également la définition de critères objectifs, permettant d'évaluer les candidats de manière cohérente et équitable. De plus, il convient de préciser les contraintes spécifiques du poste, telles que les exigences horaires, les conditions de travail ou toute autre caractéristique particulière, afin de s'assurer que le candidat répond à l'ensemble des attentes et des spécificités du poste. Cette démarche permet de garantir un recrutement aligné avec les besoins réels du service, tout en évitant toute subjectivité dans la suite du processus.



Si vous n'êtes pas en possession de la fiche de poste en amont de la définition du besoin, vous pouvez vous rapprocher de votre GRH de proximité référente.

Consultez [la fiche Vos interlocuteurs RH](#) depuis votre intranet.

2. La rédaction de l'offre d'emploi

☒ **L'offre proposée doit être rédigée de façon à faire apparaître clairement qu'elle s'adresse indifféremment aux femmes et aux hommes.**

L'article R. 1142-1 du Code du travail fixe ainsi la liste des emplois et des activités professionnelles pour l'exercice desquels l'appartenance à l'un ou l'autre sexe constitue la condition déterminante ; cette liste est la suivante :

- Artistes appelés à interpréter soit un rôle féminin, soit un rôle masculin ;
- Mannequins chargés de présenter des vêtements et accessoires ;
- Modèles masculins et féminins.

En dehors de ces activités professionnelles, aucune référence au genre dans l'offre d'emploi ne doit être évoqué ou suggéré.

Au-delà du contenu de l'offre, il convient d'utiliser le masculin dans la rédaction du titre de l'offre d'emploi (intitulé du poste à pourvoir) et d'indiquer **la mention (F/H)** après l'intitulé du poste, pour préciser que l'offre est ouverte à toutes et tous.

 Exemples

- Chargé de mission économie circulaire (F/H)
- Conducteur de petit train touristique (F/H)
- Administrateur système et bases de données (F/H)

☒ **L'offre d'emploi ne doit pas être formulée de façon à écarter certaines catégories de candidats.**

Elle ne doit pas comporter de référence à un critère discriminatoire prévu par la loi, comme, par exemple, des critères discriminatoires liés à l'apparence physique ou à l'âge :

 Exemples

- Discriminations directes liées à l'apparence physique :
« *Nous recherchons une personne ayant une présentation soignée et un charisme évident.* »
« *Recherche des candidats ayant une stature imposante.* »
- Discrimination indirecte liée à l'âge, jouant sur le phénomène d'autocensure de la part de potentiels candidats plus âgés :
« *Ce poste nécessite une disponibilité les soirs et les week-end, idéal pour les étudiants.* »

☒ **Il est important d'indiquer que le poste à pourvoir est également ouvert aux personnes en situation de handicap**, afin d'éviter également toute forme d'autocensure de la part des candidats.

Indication annotée à la fin de chaque offre d'emploi 



3. La diffusion de l'offre et recherche de candidatures (« sourcing »)

✓ **Favoriser des canaux de diffusion variés** pour permettre une promotion plus large des offres et toucher une plus grande diversité de profils.

Favoriser des canaux de diffusion variés permet d'élargir la portée des offres d'emploi et de toucher une audience plus large et diversifiée. En utilisant une combinaison de canaux numériques variés (comme les réseaux sociaux professionnels, les plateformes spécialisées ou encore les sites dédiés à la diversité), il est possible d'atteindre différents types de profils au travers de ces différents canaux. En multipliant les points de contact, l'organisation **augmente ses chances de trouver des talents** qui, autrement, n'auraient pas eu accès aux opportunités proposées. **Cette approche permet ainsi de renforcer l'inclusion et de promouvoir une égalité des chances pour tous les candidats.**

Zoom sur les sites liés au handicap

Exemples de plateformes pour le handicap, pouvant diffuser des offres d'emploi :

<https://espace-emploi.agefiph.fr/>

<https://emploi.handicap.fr/>

<https://www.handicap-job.com/>

<https://www.missionhandicap.fr/>

<https://www.capemploi-34.com/>



Exemples de plateformes pour le handicap, pouvant diffuser des offres d'apprentissage :

<https://ensuplr.fr/employeurs/comment-embaucher-un-apprenti/recrutement/>

<https://www.handi-alternance.fr/>

4. L'analyse des candidatures grâce à la grille d'analyse du CV

L'offre a été publiée et les candidatures reçues. Un premier tri des candidatures est désormais nécessaire.

Pour rester en conformité avec le cadre légal, il est essentiel de respecter le principe de non-discrimination à l'embauche. Tout au long du recrutement, du tri des CV à la prise de décision, il est important que les choix soient objectivés et fondés sur des critères strictement liés aux compétences et aux exigences du poste. S'assurer que les décisions respectent le principe de non-discrimination, tel qu'énoncé dans les articles 225-1 et 225-2 du Code pénal. Cela signifie que vous devez éviter de prendre en compte des critères discriminants non pertinents pour le poste.

L'utilisation de grilles d'analyse des candidatures, peut aider à assurer cette objectivité.

Une grille d'analyse des CV bien construite est essentielle pour garantir un recrutement équitable, transparent et basé sur des critères objectifs. Elle permet de réduire les biais inconscients, de justifier les décisions prises et de garantir que chaque candidat est évalué sur des critères pertinents et non discriminants.



Dans la Fonction Publique Territoriale, le principe de priorité au recrutement des fonctionnaires titulaires s'applique pour les emplois permanents. La loi impose en effet de rechercher en priorité l'affectation d'un agent titulaire avant de recourir à un contractuel.

En intégrant des critères liés au statut, aux qualifications, aux compétences et à l'expérience, on s'assurer que les candidats sont jugés sur leur capacité à remplir le poste.

Il est également nécessaire d'indiquer **de manière synthétique les motifs de refus**, afin qu'ils puissent servir de retour au candidat non retenu ou en cas de contestation. Pour ce faire, il convient d'adopter des principes de rédaction précis et une posture professionnelle dans la formulation des commentaires :

- **Neutralité et objectivité** : Il est important d'éviter les jugements de valeur et de rester factuel. L'utilisation du conditionnel permet de nuancer les observations et d'éviter des affirmations catégoriques.
- **Langage approprié et respectueux** : Le langage utilisé doit être respectueux et éviter toute forme de stigmatisation. Il est essentiel de communiquer à l'écrit de manière constructive, sans dévaloriser la personne.
- **Prudence dans les interprétations** : Il faut veiller à ne pas tirer de conclusions hâtives ou définitives. Les observations doivent toujours être nuancées et basées sur des éléments objectifs.

Exemple

Si un candidat présente un trou dans son CV, il ne faut pas immédiatement supposer un manque de compétences, mais plutôt chercher à comprendre les raisons de cette période sans activité.



Ces principes de rédaction doivent également être appliqués lors de la complétion de la grille d'évaluation lors de la commission de recrutement ainsi que dans la rédaction du procès-verbal.



5. L'envoi des réponses négatives aux candidats non-sélectionnés pour la commission recrutement

Dans le mail envoyé aux candidats non retenus pour la commission de recrutement, il est précisé qu'ils peuvent contacter les équipes recrutement afin de connaître les raisons du refus. Il est essentiel d'être en mesure de pouvoir présenter des raisons objectives et claires qui ont conduit le recruteur à ne pas sélectionner leur profil. Ces raisons doivent être directement liées aux critères de sélection établis lors de la définition du besoin, ce qui permet de garantir une transparence et une équité dans le processus.

Pour ce faire, il est indispensable de s'appuyer sur la grille d'analyse des CV, qui contient des éléments objectifs concernant le statut, les compétences, l'expérience et les qualifications des candidats. Cette grille permet de justifier les décisions de manière précise, en mettant en avant les critères de comparaison entre les différents profils.

Fournir un retour juste et objectif aux candidats est une étape importante non seulement pour maintenir une bonne image de nos deux collectivités, mais aussi pour offrir aux candidats des éléments de réflexion qui pourront les aider dans leurs futures démarches professionnelles. Cela montre également un respect pour le temps et l'engagement des candidats tout au long du processus

6. La convocation à la commission de recrutement d'entretien des candidats présélectionnés sur CV

Au-delà des informations habituelles que l'on peut retrouver dans la convocation à une commission de recrutement, telles que le lieu, la date, les horaires, ou la réalisation d'un test de compétences, il convient d'ajouter la mention suivante :

« Si vous avez besoin d'un aménagement particulier concernant vos conditions d'accueil, n'hésitez pas à nous en faire part ».



Cette mention permet de s'assurer que les candidats puissent signaler toute nécessité d'aménagement, en particulier ceux en situation de handicap, afin de garantir un traitement équitable de l'ensemble des profils. Elle offre une opportunité pour chaque candidat d'exprimer ses besoins spécifiques, tout en envoyant un message clair d'inclusion et de respect des différences.

Exemples d'aménagements possibles

- L'aménagement d'un tiers-temps pour un candidat en situation de handicap, afin de permettre la réalisation des tests dans des conditions équivalentes à celles des autres candidats.
- La mise à disposition d'une salle accessible aux personnes à mobilité réduite (PMR), pour assurer un accès facile et sécurisé ;
- Agrandissement du texte : Si la personne utilise un logiciel d'agrandissement lié à un déficit visuel, il est important que l'interface du test soit adaptable, avec une taille de police ajustable et une mise en page claire ;

Afin de faciliter cette démarche et de répondre au mieux aux besoins des candidats, un référent spécialisé dans l'accompagnement des personnes en situation de handicap peut être sollicité pour fournir des conseils et des solutions adaptées en fonction des situations spécifiques.

 Pour cela, vous pouvez contacter la Chargée de Mission Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP) au sein du service Responsabilité Sociétale de l'Employeur (RSE) : prh-rse@montpellier.fr

7. La commission de recrutement : grille d'évaluation des candidats

☑ Informer le candidat sur le déroulé de la commission de recrutement

Rappeler le cadre en début d'entretien : avant de commencer, il est crucial de rappeler le cadre de l'entretien au candidat. Les membres de la commission de recrutement doivent se présenter, expliquer le contexte de l'échange, sa durée, son déroulement, ses attendus et ses objectifs. Cela permet de mettre le candidat à l'aise et de structurer l'échange.

Les candidats doivent être clairement informés des techniques d'évaluation au cours de l'entretien (tests, entretiens, mises en situation, ...). La transparence sur les critères de sélection et les méthodes employées favorise la confiance des candidats et améliore leur expérience tout au long du processus de recrutement. Un rappel dès l'accueil du candidat, ainsi qu'à la fin de l'entretien est donc nécessaire.

☑ Préparer les questions : garantir un lien direct et nécessaire avec le poste de travail

Lors des entretiens, il est impératif de se concentrer exclusivement sur les compétences et qualifications directement liées aux activités et responsabilités du poste à pourvoir.

Une préparation en amont de l'entretien à l'aide de la fiche de poste permettra de poser des questions ciblées, de clarifier les attentes et d'évaluer avec précision les aptitudes du candidat. L'article L.1221-6 du Code du travail stipule que l'entretien doit se concentrer sur la fonction à pourvoir, afin d'éviter toute dérive vers des questions non pertinentes pour l'emploi.

☑ Évaluer l'ensemble des candidats sur une même base : la grille d'évaluation

Une grille **d'évaluation des candidats lors de la commission de recrutement** travaillée en amont de l'entretien est primordiale pour garantir un recrutement basé sur des critères objectifs et identiques entre chacun des candidats rencontrés. Elle permettra, dans le même principe que la grille d'analyse des CV lors de la présélection, de pouvoir justifier les décisions prises et de garantir que chaque candidat est évalué sur des critères pertinents et non discriminants.

En intégrant des critères liés :

- ✓ Aux connaissances de l'environnement de travail ;
- ✓ L'adéquation entre le parcours professionnel, la formation initiale et continue et le poste ;
- ✓ Les compétences, aptitudes et capacités à exercer les missions dévolues au poste (compétences techniques, connaissances et comportementales) ;
- ✓ Le potentiel ;
- ✓ Les motivations.

🔗 Rappel principes de rédaction du point 4

☑ La posture à adopter

Maintenir des conditions identiques pour chaque candidat est crucial pour garantir une évaluation équitable. Il est nécessaire de suivre une ligne directrice pendant l'entretien, en posant les mêmes questions sur les critères liés au poste à tous les candidats.

Les membres de la commission de recrutement doivent adopter une posture d'écoute active, de bienveillance et de non-jugement. Il est essentiel de rester neutre et objectif. Il faut se rappeler qu'être candidat n'est pas un métier, et qu'une approche respectueuse du candidat est primordiale.

Lors de l'entretien, il est important que le candidat s'exprime majoritairement, environ 80% du temps, tandis que le recruteur écoute activement et intervient de façon ciblée. Les membres de la commission de recrutement doivent reformuler, résumer et synthétiser les propos du candidat pour s'assurer de bien comprendre, en posant des questions ouvertes et neutres. Évitez les questions fermées et orientées, qui peuvent limiter les réponses du candidat.





Exemples de questions interdites et autorisées en lien avec les critères de discrimination

CRITÈRE POUVANT ÊTRE DISCRIMINANT	QUESTIONS INTERDITES ⊘	QUESTIONS AUTORISÉES 👍
L'âge	« En quelle année êtes-vous né(e) ? » « Vous avez quel âge exactement ? » « Vous êtes bientôt sur le point de partir à la retraite, n'est-ce pas ? » « Vous êtes encore assez jeune pour ce type de poste, non ? » « Vous ne cherchez pas un poste plus tranquille en fin de carrière ? »	« Pouvez-vous nous parler de vos expériences professionnelles précédentes ? » « Comment vous adaptez-vous aux nouvelles technologies ? »
La situation familiale	« Êtes-vous marié(e) ? » « Avez-vous des enfants ? » « Quel âge ont vos enfants ? » « Avez-vous prévu d'avoir des enfants dans les prochaines années ? » « Votre situation familiale pourrait-elle vous empêcher de travailler tard ? » « Vous n'avez pas peur que ce travail interfère avec votre vie de famille ? »	« Ce poste implique-t-il des déplacements fréquents. Êtes-vous à l'aise avec cela ? » « Ce poste nécessite ces horaires/jours de travail (à préciser), est-ce que cela est compatible avec votre organisation personnelle ? » « Ce poste nécessite une grande amplitude horaire, est-ce que cela peut vous convenir ? »
Le handicap	« Avez-vous un handicap ? » « De quelle nature est votre handicap ? » « Comment votre handicap pourrait-il affecter votre travail ? » « Est-ce que votre handicap vous empêche de soulever des charges lourdes ? » « Votre handicap pourrait-il vous empêcher de travailler de longues heures ? »	Lors de l'entretien, les questions doivent se concentrer sur les compétences, l'expérience professionnelle et la motivation du candidat par rapport aux tâches liées au poste, sans faire référence au handicap. Cependant, il est possible de poser des questions concernant les aménagements nécessaires pour garantir une bonne intégration du candidat dans le poste. Afin d'assurer un accueil optimal, il convient de préciser ces aspects à tous les candidats. Il est également important de rappeler les contraintes spécifiques liées au poste. « Avez-vous besoin d'un accompagnement particulier pour accomplir certaines tâches ? » « Avez-vous besoin d'aménagements spécifiques pour pouvoir exercer ce poste dans de bonnes conditions ? »

CRITÈRE POUVANT ÊTRE DISCRIMINANT	QUESTIONS INTERDITES ⊘	QUESTIONS AUTORISÉES 👤
L'état de santé	« Avez-vous des antécédents médicaux ? » « Êtes-vous souvent malade ? » « Avez-vous déjà eu des absences prolongées pour des raisons de santé ? » « Avez-vous des difficultés à travailler dans des conditions stressantes ou sous pression à cause de votre santé ? »	La question de la santé ne doit être abordée qu'après que le candidat ait été sélectionné sur la base de ses compétences et de sa capacité à remplir les tâches du poste.
Le lieu de résidence	« Où habitez-vous ? » « Habitez-vous Montpellier même » « Est-ce que vous vivez loin de nos locaux ? » « Votre domicile est loin du bureau, cela ne va-t-il pas affecter votre ponctualité ? »	« Ce poste implique-t-il des déplacements fréquents ? Si oui, êtes-vous à l'aise avec cette exigence ? » « Pouvez-vous nous parler de la façon dont vous gérez vos horaires et vos déplacements professionnels ? »
L'origine	« D'où venez-vous ? » « D'où viennent vos parents ? » « Quelle est votre langue maternelle » « Vous avez un prénom qui est difficile à prononcer, cela pourrait-il poser problème dans votre travail ? »	La question de l'origine ne doit jamais être abordée au cours d'un entretien d'embauche. Pour rappel : - Pour être fonctionnaire dans l'un des 3 versants de la fonction publique, le candidat doit être de nationalité française ou ressortissant de l'UE ou ressortissant de la Principauté d'Andorre. - Aucune condition de nationalité n'est exigée pour être recruté en tant que contractuel. Un titre de séjour en cours de validité est quant à lui exigé. Sauf sur des emplois dont les attributions soit ne sont pas séparables de l'exercice de la souveraineté, soit comportent une participation directe ou indirecte à l'exercice de prérogatives de puissance publique. Dans ce cadre la question de la nationalité peut donc être abordée.
L'orientation sexuelle	« Êtes-vous en couple ? » « Avez-vous un partenaire ? » « Votre vie privée pourrait-elle interférer avec votre travail ? » « L'orientation sexuelle de vos collègues pourrait-elle être un problème pour vous ? »	L'orientation sexuelle d'un candidat ne doit jamais être abordée au cours d'un entretien d'embauche.

CRITÈRE POUVANT ÊTRE DISCRIMINANT	QUESTIONS INTERDITES ⊘	QUESTIONS AUTORISÉES 👍
L'appartenance ou la non- appartenance, vraie ou supposée, à une religion déterminée	« Suivez-vous un régime alimentaire particulier pour des raisons religieuses ? » « Avez-vous des jours de prière qui pourraient affecter votre disponibilité ? » « Est-ce que vous seriez à l'aise de travailler dans une équipe où la majorité des personnes ne partagent pas vos croyances religieuses ? »	L'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une religion déterminée d'un candidat ne doit jamais être abordée au cours d'un entretien d'embauche. De plus, en intégrant le service public les candidats doivent rester neutres dans l'exercice de leurs fonctions. Cela signifie qu'ils ne doivent pas manifester leurs opinions religieuses, que ce soit par des actes ou par des propos, dans l'exercice de leurs missions. Peuvent être évoquées avec le candidat lors de l'entretien uniquement les conditions d'exercice du poste et la spécificité de certaines missions.
Les activités syndicales	« Êtes-vous membre d'un syndicat ? » « Quel syndicat soutenez-vous ? » « Avez-vous déjà occupé un poste de responsable syndical ? » « Pensez-vous que votre engagement syndical pourrait affecter la relation avec la direction ? »	Les questions portant sur les activités syndicales sont discriminatoires car elles portent sur des éléments privés et protégés de la vie du candidat. L'article <u>L1132-1 du Code du travail</u> précise que la discrimination liée à l'activité syndicale est interdite.
Les opinions politiques	« À quel parti politique appartenez-vous ? » « Vous soutenez quel mouvement politique ? » « Vous soutenez un parti d'opposition, cela pourrait-il nuire à vos relations avec la direction ? » « Comment réagiriez-vous si vous deviez travailler avec des collègues ayant des opinions politiques opposées aux vôtres ? »	Les opinions politiques sont un aspect privé de la vie d'un individu et ne doivent pas être prises en compte lors du recrutement. De plus, en intégrant le service public les candidats doivent rester neutres dans l'exercice de leurs fonctions. Cela signifie qu'ils ne doivent pas manifester leurs opinions politiques, que ce soit par des actes ou par des propos, dans l'exercice de leurs missions.

CRITÈRE POUVANT ÊTRE DISCRIMINANT	QUESTIONS INTERDITES ⊘	QUESTIONS AUTORISÉES 👍
Les mœurs	« Êtes-vous fumeur ? » « Suivez-vous un régime particulier ? » « Comment passez-vous vos week-ends ? »	Les mœurs et le mode de vie du candidat sont un aspect privé de la vie d'un individu et ne doivent pas être prises en compte lors du recrutement.
L'apparence physique	« Vous êtes bien habillé(e), vous pensez que c'est important pour ce poste ? » « Votre apparence pourrait-elle être un problème face aux usagers ? » « Avez-vous des tatouages ? » « Envisagez-vous de faire de nouveaux tatouages ? » « Avez-vous des piercings visibles ? »	L'apparence physique ne doit pas être utilisée comme critère de sélection dans le processus de recrutement. Peut être évoqué avec le candidat lors de l'entretien la mise en place d'un code vestimentaire dans le cadre de métiers en relation directe avec les usagers ou de métiers nécessitant le port d'un uniforme.

Questions sur lesquelles l'entretien doit se concentrer



- ✓ Le parcours du candidat (académique et professionnel) ;
- ✓ Les compétences acquises et développées au cours de ses expériences ;
- ✓ La motivation du candidat à intégrer le service public / à occuper les missions relatives au poste à pourvoir / ...



Exemples de questions

Le parcours	Les compétences (techniques, savoirs et qualités comportementales)	La motivation
« Pouvez-vous vous présenter en quelques minutes en présentant en priorité vos expériences les plus pertinentes pour ce poste ? » « Quelles étaient vos missions dans votre ancien poste ? » « Pouvez-vous nous parler de votre parcours professionnel et des différentes étapes qui vous ont amené à ce poste ? »	« Quelles sont les aptitudes et compétences que vous avez pu acquérir et qui vous permettent de penser que vous réussirez sur ce poste ? » « Quel est le dernier projet auquel vous avez participé ? » « Quels sont les domaines dans lesquels vous souhaitez progresser ? »	« Pourquoi choisir la fonction publique territoriale ? » « Qu'est-ce qui vous intéresse à rejoindre notre collectivité ? » « Pourquoi êtes-vous intéressé par ce poste en particulier ? » « Qu'avez-vous compris de ce poste ? »

8. Le choix du ou des candidats et la rédaction du procès-verbal à l'issue de l'entretien

Le procès-verbal (PV) doit être rédigé rapidement après l'entretien, afin de garantir l'exactitude des impressions et la précision des éléments relevés durant l'échange. Il est essentiel que cette rédaction soit effectuée dans les plus brefs délais afin d'éviter toute confusion ou oubli des points abordés.

Structure et contenu des rubriques du procès-verbal

Le procès-verbal doit respecter la structure prévue incluant les rubriques suivantes :

- Intitulé du poste à pourvoir ;
- Information sur la commission de recrutement ;
- Composition de la commission de recrutement ;
- Candidats convoqués ;
- Candidats présents ;
- Candidat(s) retenu(s) avec liste complémentaire, le cas échéant ;
- [La fiche d'appréciation \(voir ci-après !\[\]\(7020974a1fd2d9421514c30c8c2afc72_img.jpg\) \)](#) ;
- Les signatures de l'ensemble des membres de la commission de recrutement.



La fiche d'appréciation des candidats présents à la commission d'entretien inclut les critères suivants :

- **Le parcours professionnel, statut, formation initiale et continue pouvant avoir un lien avec le poste** : Description succinctement du parcours professionnel du candidat pouvant avoir un lien avec les missions du poste. Formations initiales et/ou continues pouvant avoir un lien avec le poste. Niveau ou l'intitulé du diplôme le plus élevé.
- **Les compétences, aptitudes et capacités à exercer les missions dévolues au poste** : Description des compétences du candidat, ses principales aptitudes comportementales et sa capacité à occuper le poste à pourvoir. Une compétence peut se définir sous trois aspects : compétences techniques (liées à l'expérience), compétences en termes de connaissances (liées à la formation et/ou à l'expérience) et compétences comportementales (liées aux qualités personnelles et professionnelles).
- **L'appréciation sur le potentiel du candidat et motivations à occuper le poste** : Les motivations professionnelles et personnelles se réfèrent à l'ensemble des facteurs qui poussent un candidat à postuler à un poste dans un cadre spécifique, en lien avec ses aspirations de carrière.

Le potentiel d'un candidat fait référence à sa capacité à évoluer, à se développer et à s'adapter au sein de la collectivité, tout en répondant aux besoins actuels et futurs du poste. Il ne s'agit pas seulement de juger ses compétences actuelles, mais aussi d'évaluer ses aptitudes à acquérir de nouvelles compétences, à surmonter des défis, et à se projeter sur le long terme.
- **L'avis et classement des membres de la commission de recrutement** : Les membres de la commission de recrutement donnent un avis sur le candidat (favorable, défavorable, candidat classé).

Cadre légal

Conformément à l'article 5 du décret n°2019-1414 du 19 décembre 2019, l'appréciation portée par l'autorité compétente sur chaque candidature doit être fondée sur des critères objectifs : les compétences, les aptitudes, les qualifications, l'expérience professionnelle, ainsi que le potentiel du candidat et sa capacité à exercer les missions du poste à pourvoir.

Ces critères doivent être clairement mentionnés et justifiés dans le procès-verbal, en veillant à ce que la décision finale soit entièrement basée sur des éléments de nature professionnelle, et non sur des critères subjectifs ou discriminants.

Rédaction du procès-verbal (PV)

Lors de la rédaction il est impératif de rester objectif. Le contenu du PV ne doit en aucun cas refléter des opinions personnelles, des jugements de valeur ou des éléments qui pourraient introduire une discrimination implicite. Toutes les observations doivent être factuelles et directement liées aux compétences et qualifications du candidat par rapport au poste.

⊖ Il est strictement interdit d'inclure des informations personnelles non pertinentes à la sélection du candidat.

Exemples

- « Le candidat est trop jeune pour le poste » ;
- « Déménagement récent, ne connaît pas le territoire » ;
- « A un fort accent » ;
- « Santé fragile » ;
- « Est syndiqué(e) » ;
- « A des enfants en bas âge » ;
- « Style vestimentaire en décalage » ;
- « Handicap peu compatible avec le service » ;
- « Habite trop loin ».

Ces éléments sont considérés comme discriminants et ne doivent absolument pas apparaître dans le procès-verbal, car ils n'ont aucune pertinence par rapport aux compétences professionnelles nécessaires pour le poste.

Choix collégial

Un choix impliquant plusieurs personnes dans le processus de sélection est essentiel pour assurer l'objectivité et l'équité des décisions. En effet, cette approche permettra également de réduire les biais individuels, qu'ils soient conscients ou inconscients, et les risques de discrimination.



9. L'envoi des réponses négatives aux candidats non-sélectionnés à la suite de la commission recrutement

Faire un retour juste et objectif aux candidats est un élément clé pour garantir un processus de recrutement transparent et respectueux. Ce retour doit reposer sur des critères objectifs, en s'appuyant sur les indications notées dans le procès-verbal, voire de la grille d'évaluation utilisée pendant la commission de recrutement. Le procès-verbal (PV) et/ou la grille d'analyse permettent de structurer les retours et de justifier de manière claire les décisions prises, tout en évitant toute forme de subjectivité.

Il est primordial de garantir une bonne expérience candidat et de maintenir la transparence tout au long du processus. Un retour honnête et constructif renforce l'image de la collectivité et démontre l'engagement envers l'équité et le respect des candidats. Si nous ne savons pas expliquer pourquoi un candidat a été refusé ou si nous hésitons à lui fournir des raisons concrètes, cela peut être le signe que le critère de sélection n'est pas directement lié aux exigences du poste ou qu'il pourrait être perçu comme injuste, voire discriminant.

Si possible, il peut être judicieux de proposer un autre poste au candidat si son profil correspond davantage à d'autres besoins. Cela montre une ouverture et une volonté de maintenir une relation positive avec le candidat, tout en valorisant ses compétences et en lui offrant de nouvelles opportunités.

Dans le cadre de la convention FIPHFP (Fonds d'Insertion pour les Personnes Handicapées dans la Fonction Publique), il est clairement indiqué qu'il existe une obligation de répondre aux candidats, y compris ceux en situation de handicap, tout au long du processus de recrutement.

Ainsi, le respect de l'obligation de réponse aux candidats, qu'ils soient en situation de handicap ou non, est un élément fondamental pour garantir l'inclusion et la diversité dans la fonction publique.



PARTIE 3

**Discriminer sans le savoir :
connaître les biais cognitifs
pour les réduire**



Si les discriminations peuvent parfois résulter d'une volonté consciente et délibérée de désavantager certaines personnes, elles peuvent toutefois également être non intentionnelles.

En effet, ces traitements discriminatoires sont souvent le fruit de stéréotypes et de préjugés inconscients, auxquels recourent les recruteurs.

Ces croyances, façonnées par la société, limitent les possibilités et les opportunités des individus dans leur recherche d'emploi et les empêchent d'accéder à certains postes.

Des pratiques de recrutement peu transparentes, subjectives, non standardisées, ou basées sur des impressions personnelles (comme une sélection « au feeling »), peuvent ainsi être considérées comme discriminatoires.

STÉRÉOTYPES

Il s'agit de croyances largement partagées et souvent simplifiées, qui attribuent certaines caractéristiques, attitudes ou comportements à un groupe social spécifique. Ces croyances peuvent être à la fois positives ou négatives et ne tiennent pas compte des individualités au sein de ce groupe.

✂ Exemple

Associer systématiquement un groupe à un trait particulier, comme la croyance selon laquelle un groupe d'âge ou une origine ethnique aurait des compétences spécifiques, relève d'un stéréotype.

PRÉJUGES

Un préjugé est une opinion ou un jugement formé à l'avance, souvent de manière négative, à propos d'une personne ou d'un groupe, basé sur un stéréotype. Cela implique une évaluation injuste sans avoir pris le temps de connaître réellement la personne ou la situation.

★ Exemple

Juger qu'un candidat n'est pas capable de gérer une équipe simplement parce qu'il appartient à un certain groupe d'âge est un préjugé.

EFFET DE HALO

Cet effet se produit lorsqu'une première impression, qu'elle soit positive ou négative, influence la manière dont une personne est perçue dans d'autres aspects.

★ Exemple

Si un candidat a donné une impression positive lors de l'entretien, il sera perçu de manière favorable sur d'autres qualités (compétences, comportement, etc.), même sans preuves objectives, et inversement pour une impression négative.

BIAIS D'ANCRAGE

Ce biais survient lorsqu'un recruteur se laisse trop influencer par une première information qu'il reçoit sur un candidat.

✂ Exemple

Le salaire actuel d'un candidat ou une première impression lors de l'entretien, et qu'il en fait un point de référence pour toutes les évaluations suivantes. Cela peut fausser l'évaluation du reste des qualifications du candidat.

BIAIS D'ENDOGROUPE

Le biais d'endogroupe se produit lorsqu'un recruteur privilégie les candidats qui **appartiennent à son propre groupe social**, que ce soit sur la base de l'âge, du sexe, de l'origine ethnique, de l'éducation, ou d'autres critères similaires. Ce biais peut mener à des choix discriminatoires en faveur de ceux qui partagent des caractéristiques communes avec le recruteur, au détriment de la diversité.

BIAIS DE SIMILARITÉ

Ce biais est plus large et englobe la tendance à privilégier des candidats **qui partagent des caractéristiques ou des traits personnels similaires** au recruteur, comme des intérêts, des expériences, une éducation ou une personnalité comparable. Ce biais peut concerner des aspects non seulement sociaux ou culturels, mais aussi des traits de caractère ou des valeurs personnelles.

BIAIS DE PROJECTION

Ce biais survient lorsqu'un recruteur projette ses propres valeurs, expériences et préférences sur un candidat, supposant que celui-ci partage les mêmes. Cela peut conduire à une évaluation erronée, car le recruteur pourrait négliger des candidats qui sont très différents de lui, mais tout aussi compétents.

ERREUR FONDAMENTALE D'ATTRIBUTION

Ce biais consiste à attribuer les comportements d'une personne à ses caractéristiques personnelles (par exemple, ses traits de caractère) plutôt qu'à des facteurs contextuels ou liés à la situation.

Exemple

Un candidat, lors de son entretien, semble nerveux et répond avec hésitation à certaines questions. Un recruteur pourrait être enclin à attribuer ce comportement à un manque de préparation ou manque de confiance en lui. Cependant, cette évaluation pourrait ne pas tenir compte du fait que le candidat avait peut-être simplement des difficultés à s'exprimer dans un contexte stressant.

BIAIS DE CONFIRMATION

Le biais de confirmation se manifeste lorsqu'un recruteur accorde plus de poids aux informations qui confirment ses premières intuitions ou croyances sur un candidat, tout en négligeant ou en minimisant celles qui les contredisent. Cela peut entraîner une évaluation biaisée et une mauvaise décision.

BIAIS DE « STATUT »

Le recruteur peut accorder plus de poids aux candidats ayant un statut perçu plus élevé, comme ceux venant de grandes écoles ou ayant travaillé dans des entreprises prestigieuses, sans évaluer correctement leurs compétences réelles par rapport aux exigences du poste.

BIAIS DE CONFORMITE BIAIS DE GROUPE

Cela se produit lorsque les décisions de recrutement sont influencées par l'opinion d'un groupe ou d'une majorité plutôt que par une évaluation objective des candidats.

★ Exemple

Un recruteur peut être influencé par l'avis d'un collègue ou d'un supérieur dans le processus de sélection, même si cette opinion n'est pas fondée sur des critères objectifs.

BIAIS DE CONTRASTE

Ce biais se manifeste lorsqu'un recruteur évalue un candidat en comparaison directe avec un autre, ce qui peut fausser l'évaluation.

Exemple

Un candidat « moyen » pourrait paraître exceptionnel si le précédent candidat manquait de certaines compétences essentielles au poste.

Ces biais, qui interviennent fréquemment lors du recrutement, sont nombreux. Il est donc essentiel d'en être conscient. Les connaître et y être sensibilisé permet de prendre des décisions plus éclairées et objectives, réduisant ainsi le risque de favoriser des choix subjectifs ou injustes.

Si vous avez des questions ou souhaitez approfondir la question de la discrimination dans le cadre d'un recrutement, vous pouvez contacter le pôle ressources humaines :



Le service RSE (Responsabilité sociétale des employeurs) – prh-rse@montpellier.fr

Le service MAP (Mobilité et accompagnement professionnel) – map-prh@montpellier.fr

PARTIE 4

Les références réglementaires et les liens utiles

Références réglementaires

LOI n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations

LOI n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique

LOI n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires.

Code général de la fonction publique, Articles L131-1 à L137-4

Code du travail, Articles L1111-1 à L1155-2

Code du travail, Section 2 : Recrutement, Article L1221-6 ;

Code du travail, Chapitre II : Principe de non-discrimination, Article L1132-1

Code pénal, Section 1 : Des discriminations, Articles 225-1 à 225-4

Références réglementaires liées au handicap

LOI n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées ;

Décret n° 2019-645 du 26 juin 2019 modifiant le décret n° 2006-501 du 3 mai 2006 relatif au fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique

Liens utiles

Sites web externes

[Label diversité – AFNOR certification](#)

[Guide du défenseur des droits](#)

[Guide pour un recrutement sans discrimination](#)

[Francetravail.fr > rubrique recruter sans discriminer](#)

[Fiphfp.fr](#)

Intranet En Commun

[Notre organisation > les enjeux sociétaux > Diversité et inclusion](#)

[Mon espace RH > Qualité de vie au travail > Outils de la prévention > La procédure signalement](#)

[Mon espace RH > Je suis manager > Recruter](#)

Formations

- Formation dans le cadre des 1607 heures : Les principes d'égalité et de non-discrimination

[**Mon espace RH > Formation et évolution professionnelle > Se former > Formations**](#)

- Module optionnel du campus du management « Acteur d'un jury de recrutement »

- Module optionnel du campus du management « Manager la diversité »

- Formations « Recruter sans discriminer : La diversité comme atout » en dehors du Campus du management.

NOTES

[illegible]

