

Le Recrutement

Guide pour l'organiser efficacement



ENVIRONNEMENT



CENTRES PERMANENTS
D'INITIATIVES POUR
L'ENVIRONNEMENT

RÉSEAU DES CPIE



avec le soutien de :



Cette action
est cofinancée par
l'Union européenne

POURQUOI UN GUIDE DU RECRUTEMENT ?

L'une des principales causes d'erreur de recrutement dans le milieu associatif est que les candidat-e-s aux postes proposés sont relativement mal informé-e-s ou ne prennent pas suffisamment la mesure de la spécificité et du contexte dans lequel va s'insérer leur mission. La mission des salarié-e-s permanent-e-s des associations s'inscrit en effet dans le cadre d'un projet associatif, en présence de bénévoles et d'adhérents.

Par ailleurs, dans l'exercice de la fonction employeur en milieu associatif, il arrive fréquemment que les dirigeant-e-s assimilent fonction salariée et mission bénévole ce qui peut être source de conflit entre salarié-e-s et bénévole-s et engendrer des ruptures de contrat salarié.

Une mauvaise décision d'embauche peut donc avoir d'importantes conséquences au niveau de toute une organisation. Afin d'éviter cela, il est important de mettre en place un véritable processus de recrutement qui permette de prendre de la distance et de rester dans une évaluation objective des candidatures :
bien cerner et formaliser les attentes (tant en terme de définition de poste que de profil recherché),
multiplier les méthodes de recrutement (entretien de motivation, test...),
structurer les entretiens en se focalisant notamment sur l'évaluation des compétences et des comportements passés du-de la candidat-e,
conduire les entretiens avec différents membres de jury afin de multiplier les avis,
investir dans un processus d'intégration et de formation de qualité pour le-la nouvel-le embauché-e (définition au préalable des aspects sur lesquels le-la nouvel-le embauché-e devra être formé-e ou encadré-e, points réguliers sur les objectifs à atteindre, réorientation des missions le cas échéant...).

C'est précisément pour vous accompagner dans ces différentes étapes-clés de vos recrutements que ce guide a été conçu.

Collection outils de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences du réseau des CPIE

Edition : CRDLA Environnement, 2014

Publication réalisée par l'Union nationale des centres permanents d'initiatives pour l'environnement

Coordination : Tiphaine Miloud-Ali

Rédaction : Tiphaine Miloud-Ali et Jean-Michel Anot (consultant PRH)

Administrateur référent : Nicolas Richard avec l'appui d'un groupe de pilotage

Et avec la contribution des CPIE Brenne-Berry, Îles de Lérins et Pays d'Azur, Vallée de Somme et Val de Gartempe.

SOMMAIRE

FICHES

● Bien préparer son recrutement

Fiche 1. Prendre en compte les risques liés à une erreur de recrutement	4
Fiche 2. 6 conditions pour réussir son recrutement	5
Fiche 3. Elaborer le profil de poste	6
Fiche 4. Sélectionner les savoir-être pertinents requis chez le-la candidat-e	8

● Choisir le-la meilleur-e candidat-e

Fiche 5. Rechercher des candidatures	9
Fiche 6. Sélectionner les candidatures intéressantes	11
Fiche 7. Préparer l'entretien de recrutement	13
Fiche 8. Conduire l'entretien de recrutement	15
Fiche 9. Formuler les questions de manière pertinente	16
Fiche 10. Aborder les différents thèmes clés au cours de l'entretien : quelques exemples de questions à poser à un-e candidat-e	17
Fiche 11. Approfondir les motivations et certains aspects de la personnalité du-de la candidat-e à travers des questions plus spécifiques	19

● Respecter les obligations légales de l'employeur

Fiche 12. Connaître les spécificités du droit du travail en matière de recrutement et d'embauche	20
---	----

ANNEXES

Annexe 1. Étapes du processus de recrutement	23
Annexe 2. Exemples de profils de postes	24
Annexe 3. Mode d'emploi de la gestion des candidatures	34
Annexe 4. Outils de gestion des candidatures	37
Annexe 5. Check-list administrative du recrutement et de l'embauche	38
Annexe 6. Modèles de lettres de réponse suite à candidature	40



Prendre en compte les risques liés à une erreur de recrutement

Dans le contexte économique actuel, **réussir ses recrutements est devenu un enjeu majeur pour les petites structures, associatives de surcroît**, à fortiori parce que les candidat-e-s n'ont pas forcément conscience **qu'ils-elles entrent dans un milieu particulier, au service d'un projet associatif et en présence de bénévoles et d'adhérents**. En effet, une erreur de recrutement (à savoir un-e collaborateur-trice qui s'est avéré-e inadapté-e pour le poste ou la mission proposée) peut générer des coûts non négligeables et difficiles à supporter pour ces structures.

De récentes études¹ estiment en moyenne ces coûts entre 20 000 euros et 250 000 euros selon les types de postes.

Ces études mettent en évidence les coûts directs à partir desquels les estimations sont effectuées ainsi que les coûts indirects, non visibles et plus difficilement estimables. Elles montrent également qu'en France 53 % des recruteurs français estiment avoir déjà commis une erreur de recrutement, soit **1 embauche sur deux se solderait par un échec** (quand le taux d'erreur de recrutement des cabinets de recrutement est habituellement de 5 à 7 % pour les missions de recrutement, selon le cabinet de recrutement Hudson). Elles révèlent aussi les causes les plus fréquemment à l'origine de ces mauvaises expériences. En voici une synthèse.

► 1. Causes les plus fréquemment à l'origine des erreurs de recrutement

RAISONS LIÉES AU RECRUTEUR	RAISONS LIÉES AU-A LA CANDIDAT-E
• Définition de poste approximative • Poste ou structure « survendus » sous un angle exagérément positif et décalé de la réalité • Profil surévalué • Entretien mal préparé • Processus de recrutement peu structuré et objectif • Recrutement dans l'urgence • Recrutement par défaut : parce que le recruteur n'a pas trouvé le-la candidat-e idéal-e ou parce que celui-celle-ci s'est engagé-e par ailleurs en raison de meilleures conditions ou d'une décision de recrutement trop tardive • Processus d'intégration non prévu ou mal effectué	• Candidat-e bon-ne orateur-trice, très à l'aise avec l'exercice de l'entretien sans être effectivement compétent-e dans le poste • Inadéquation à la culture de la structure

► 2. Coûts directs et indirects résultant d'une erreur de recrutement

COÛTS DIRECTS	COÛTS INDIRECTS
• La perte de source de revenus et de « productivité » • Le salaire annuel du-de la salarié-e ainsi que les charges sociales qui lui sont liées mis en regard des défis manqués par ce-tte collaborateur-trice et de son comportement parfois inadapté (retards répétés, arrêts maladie...) • Les coûts d'intégration et de formation du-de la salarié-e aux spécificités du métier, de la structure et de son contexte qui peuvent représenter jusqu'à 25 % du salaire annuel du-de la salarié-e • Les coûts liés au recrutement de ce-tte salarié-e (annonce, recherche de candidat-e-s, étude des candidatures, entretiens de recrutement et tests, gestion administrative du personnel...) • Les coûts liés au recrutement et à l'intégration d'un-e nouveau-velle salarié-e (notamment investissement en temps plus important dans la rédaction du profil et la recherche de candidat-e pour ne pas reproduire la même erreur) • Les coûts juridiques éventuels (notamment dans le cadre d'un licenciement in fine du-de la salarié-e incompétent-e)	• L'impact sur la qualité de la relation avec les partenaires et bénéficiaires et par conséquent l'altération de la crédibilité et de l'image de la structure • La perte de partenariats et d'opportunités de projets ou la baisse de sollicitations de la structure ou de la conclusion de nouveaux partenariats pour la mise en œuvre de nouveaux projets ou démarches • Le travail à refaire ou à sous traiter, les délais dépassés • La gestion inefficace des ressources • L'impact sur le climat social au sein de la structure (démotivation, baisse de moral des équipes, tensions entre les salarié-e-s, réorganisation du secteur, support de la charge de travail supplémentaire pour pallier le manque de compétences ou le départ du-de la nouveau-velle salarié-e)

1. Sources :

- Etude réalisée par le National Business Research Institute (NBRI) en 2013.

- Enquête mondiale réalisée par Harris Interactive en 2012 auprès de 6000 responsables de recrutement et de professionnels des ressources humaines pour le compte de Career Builder.

- Etude « I Hired a Zombie. Or the true cost of a bad hire » réalisée par le cabinet de recrutement américain Vitamine T en 2012.



6 conditions pour réussir son recrutement

► 1. Préparer son recrutement

- Réaliser une étude de poste (identification des besoins en compétences de l'association, rédaction de la fiche de poste)
- Définir le profil du-de la candidat-e recherché-e
- Analyser les dossiers, choisir les candidat-e-s à rencontrer
- Préparer l'entretien

► 2. Accueillir et informer les candidat-e-s

- Mettre à l'aise le-la candidat-e, soigner l'accueil
- Créer un climat favorable à la communication
- Informer objectivement sur la structure et le poste
- Laisser poser des questions
- Faire un effort pour motiver

► 3. Mettre en œuvre des techniques d'entretien efficaces

- Laisser parler le plus possible le-la candidat-e
- Mais mener le dialogue
- Maîtriser l'art des questions
- Avoir un plan, mais rester souple
- Recueillir les faits. Juger après

► 4. Faire preuve de psychologie

- Être conscient de ses attitudes et de leurs conséquences
- Savoir écouter, savoir observer
- Être objectif
- Ne pas évaluer sur un seul indice, recouper l'information et si possible ne pas évaluer seul

► 5. Savoir décider

- Faire preuve de réflexion - lucidité - courage
- Décider collégialement si possible
- Ne pas tarder à décider
- Ne pas prendre le-la « moins mauvais-e » candidat-e

► 6. Favoriser l'intégration pour confirmer la réussite du recrutement

- Accueillir - créer un esprit d'équipe - informer
- Fixer les objectifs
- Evaluer les progrès
- Motiver
- (Former)



Élaborer le profil de poste

Pour l'élaboration de ce profil de poste, se référer, à titre d'exemple, à la définition du poste ou de l'emploi-type du réseau des CPIE disponibles dans l'espace documentation de la plateforme « des ressources en partage » sur cpie.fr et aux exemples de profils de postes en annexe 2. Ces documents sont à adapter et à personnaliser en fonction des spécificités et des besoins de chaque CPIE.

► 1. Description synthétique du contexte général dans lequel s'insère le poste

Présenter synthétiquement la structure, la gouvernance (la place des bénévoles et des adhérents), le nombre de salariés, le secteur d'activité, les actions dominantes de la structure et expliquer brièvement le projet associatif.

► 2. Description synthétique du poste

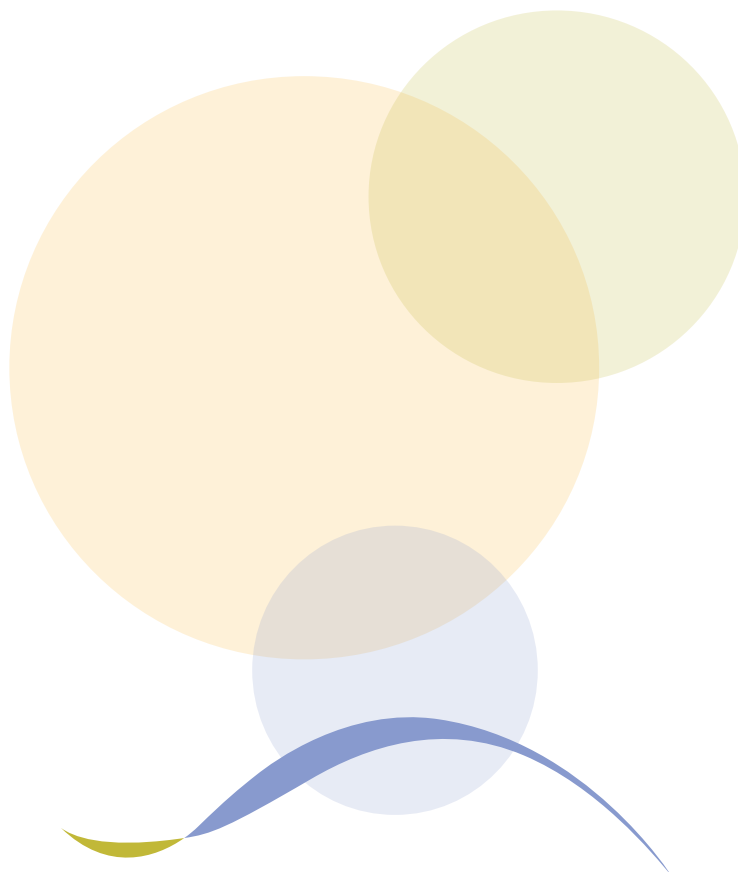
- Missions principales du poste (3-5 maximum)
 -
 -
- Principales activités (rester synthétique)
 -
 -
- Responsabilités (impact économique ou financier, responsabilités humaines, sécurité, matériels...etc)
 -
 -
- Rattachement du poste dans l'organigramme
- Rattachement à la convention collective et conditions offertes (rémunération, avantages divers, horaires, congés... etc)

► 3. Profil de la personne recherchée

- Niveau de formation :
 - Niveau d'études et/ou diplômes spécifiques
 - Connaissances particulières
- Expérience professionnelle requise :
 - Fonctions ou responsabilités exercées
 - Secteurs d'activité
 - Durée
- Savoir-faire requis :
 -
 -
- Caractéristiques personnelles (savoir-être) :
 -
 -

Les risques liés à l'élaboration du profil de poste

- Fiche de poste approximative, floue, qui ne correspond pas aux besoins opérationnels de la structure ou obsolète, qui ne prend pas en compte l'évolutivité de la fonction à minima à court terme
- Elaboration du profil de poste par le-la directeur-trice seul-e sans concertation avec le-la responsable de secteur concerné-e et/ou d'autres membres de l'équipe occupant le même type de poste pour connaître la nature des compétences exigées et les spécificités du poste
- Sur ou sous évaluation du profil
- Recherche du « mouton à 5 pattes »





Sélectionner les savoir-être pertinents requis chez le-la candidat-e

Les savoir-être indiqués ci-après reprennent pour la plupart les composantes du « référentiel de compétences » du réseau des CPIE disponible sur l'espace documentation de la plateforme « des ressources en partage » sur cpie.fr. Cette liste des caractéristiques personnelles vous est fournie à titre indicatif et est par conséquent non exhaustive.

Comportements individuels	• Adhésion, implication (être porteur de l'image et des valeurs du CPIE) • Prise de risque • Ténacité • Adaptabilité, adaptation • Prise de décision • Endurance, gestion du stress • Rapidité d'exécution • Discrétion et confidentialité • Autonomie • Sens des responsabilités • Professionnalisme, ponctualité • Polyvalence • Aptitude à l'anticipation, réactivité
Comportements relationnels	• Impact, affirmation personnelle • Capacité à convaincre et à négocier • Dynamisme face à un groupe • Diplomatie • Aptitude au travail en équipe, en partenariat, en réseau • Aisance dans l'expression orale, l'animation, l'intervention en public • Bon relationnel, sens de l'accueil et du contact • Aptitude à l'écoute et au dialogue • Communication écrite (capacités rédactionnelles)
Comportements liés à l'animation et au pilotage d'une équipe (management)	• Capacité à réguler son équipe • Capacité à mobiliser son équipe salariée et bénévole • Capacité à encadrer et à accompagner ses collaborateur-trice-s salarié-e-s et bénévoles • Motivation et stimulation d'une équipe (leadership) • Développement des collaborateur-trice-s • Aide, participation • Coordination • Capacité à déléguer • Capacité à développer de nouveaux projets • Aptitude à la gestion de conflits • Contrôle
Comportements intellectuels	• Jugement • Affinité pour les chiffres - logique • Souci du détail • Aptitude à l'analyse • Esprit de synthèse • Précision et fiabilité • Aptitude à l'analyse des situations et à la résolution de problèmes • Aptitude à la prise de recul • Créativité • Rigueur, sens du contrôle • Capacité à rendre compte • Organisation
Comportements liés à la motivation	• Ambition, motivation personnelle • Implication personnelle, sens de l'effort • Disponibilité • Force de proposition, esprit d'initiative • Sensibilité à l'environnement



Rechercher des candidatures

Différents moyens permettent de susciter et récolter des candidatures pertinentes, notamment par une annonce attractive et une diffusion ciblée.

TYPE DE CANDIDATURES	DESSCRIPTIF	OPTIMISATION
Candidatures spontanées	• Celles-ci sont les moins coûteuses puisqu'elles arrivent au CPIE sans démarche particulière. • Toutefois, pour bénéficier de candidatures intéressantes, il est nécessaire de saisir toutes les opportunités permettant d'accroître la notoriété du CPIE, de l'URCPIE ou de l'UNCPIE sur le plan des emplois régulièrement disponibles et de faire connaître ces emplois et les profils associés. - le site du CPIE - le site de l'UNCPIE (www.cpie.fr) - les articles dans la presse, - la présence lors de forums emploi locaux, - les écoles, les ateliers de ces écoles ou organismes de formation (intervention, communication, information, projets tutorés) - forums, - l'affichage dans des lieux dédiés à l'emploi, - les contacts avec Pôle Emploi...etc.	Pour bien gérer et tirer profit de ces candidatures spontanées, il est absolument nécessaire : • de répondre à ces candidatures, et d'indiquer aux plus intéressantes qu'elles seront conservées en vivier, • d'envoyer un questionnaire complémentaire permettant d'évaluer avec plus de justesse l'intérêt de la candidature, (voir mode d'emploi de la gestion des candidatures en annexe 3 et modèles de lettres de réponse à candidatures en annexe 6). • d'effectuer un classement papier/informatique des demandes par types de postes (voir outil de gestion des candidatures proposé en annexe 4).
Candidatures suites à annonce	Les éléments clés de l'annonce : • Ils dépendent de la nature du support (journal, site internet...etc) et de la place disponible. • Veiller cependant à privilégier les éléments suivants en les détaillant plus ou moins selon les possibilités : 1. Titre de l'offre précisant le poste et la nature du contrat : CDD/CDI (et nombre d'heures) 2. Eléments précisant le statut de l'association et le domaine d'intervention (EEDD) 3. Description du poste : missions principales, rattachement hiérarchique et/ou fonctionnel, horaires de travail spécifiques (pour faire référence à la disponibilité nécessaire) 4. Profil : niveau de formation, expérience souhaitée, compétences requises 5. Conditions offertes : lieu d'exercice, CCN/ salaires, véhicule indispensable • L'annonce peut indiquer les dates de retour de candidatures et de prise de poste ainsi que l'adresse de contact.	Les supports à utiliser pour diffuser l'annonce : • Nationaux, par voie électronique, en remplissant une trame déjà définie sur internet ou en envoyant un PDF, selon les cas : Site www.reseau-tee.net (voir plus loin), Fédération des conservatoires d'espaces naturels, Réseau des Réserves naturelles de France, Fédération des Parcs Naturels Régionaux, Emploi-Environnement, UNCPIE, APECITA, Réseau Ecole et Nature (pour les postes d'éducatrice-s EEDD), AFIE (Association française des Ingénieurs écologues). • Nationaux, par les organismes officiels liés à la recherche d'emploi Pôle emploi (mais souvent décevant car contenu de l'offre comprimé, envois de candidatures au profil parfois inadapté, durée de parution trop courte...), APEC (pour les cadres), Missions locales (pour les jeunes) • Locaux : Site Internet, page Facebook, liste de diffusion mail et/ou bulletin de liaison (papier ou électronique), du Réseau régional d'EEDD (exemple: GRAINE), du CPIE lui-même,... Affichage au sein de Maisons de l'Environnement, d'Universités ou centres de formation... • ...et encore plus restreints : Pour gagner du temps dans la procédure de recrutement, par envoi uniquement à des personnes de votre entourage, travaillant déjà au sein de structures locales dans le domaine de l'Environnement et qui ont un profil intéressant de votre point de vue ou de celui de partenaires les connaissant bien. L'utilisation de ces supports peut être cumulative et est à adapter fonction de la recherche à effectuer

Dans le cadre d'un recrutement pour un poste où l'on sait que l'on recevra peu de candidatures, on veillera à démultiplier les canaux de diffusion de l'annonce, tandis que

dans le cadre d'un recrutement pour un poste où l'on sait que l'on recevra de nombreuses candidatures, on veillera à restreindre la diffusion de l'annonce sur des canaux ciblés.

Les risques liés à la recherche de candidatures

- Recherche mal ciblée, en termes de profil de candidat-e-s ou de supports de recherche (site de recrutement inadapté...)
- La preuve par soi (ne retenir que les profils entrant dans le cadre de référence qui nous est propre)
- Annonce peu attractive
- Annonce mal calibrée

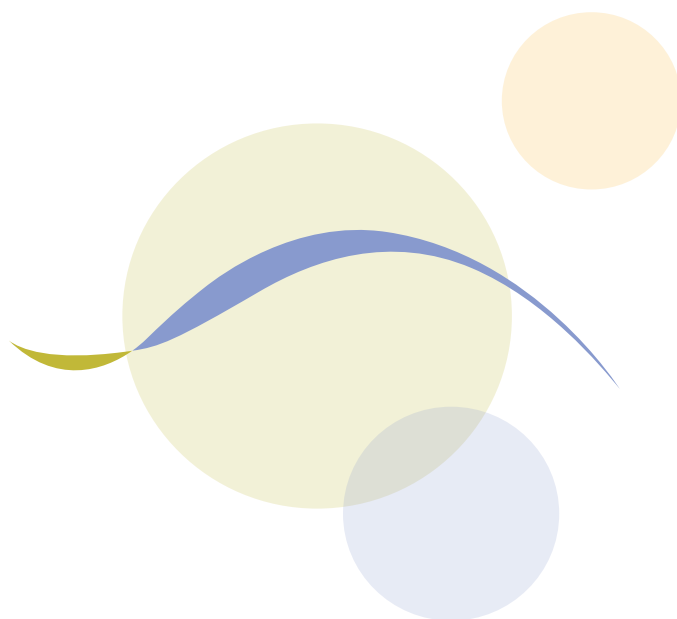
Zoom sur le site Réseau-TEE.net

Réseau-TEE.net est un site bourse d'emploi en environnement connu et reconnu par les acteurs du secteur et les candidat-e-s recherchant un emploi en particulier dans le secteur associatif.

Quelques chiffres clés du site pour 2014 :

- 3 750 offres diffusées dans l'année par les recruteurs inscrits sur le site
- en moyenne entre 3 500 et 5 800 visiteurs par jour ouvré
- 5 500 inscriptions de candidat-e-s dans l'année, contre 1 600 en 2013, ce qui démontre le très bon référencement du site
- des outils en ressources humaines produits dans le cadre du programme GPEC du CRDLA Environnement

Propriété de l'Union nationale des CPIE, Réseau-TEE.net fait l'objet d'un développement continu dans le cadre du CRDLA Environnement qu'elle porte. Animé en partenariat avec l'Apecita, des projets d'animation renforcés sont d'ores et déjà à l'étude pour 2015





Sélectionner les candidatures intéressantes

La diffusion d'une annonce déclenche souvent l'arrivée d'un grand nombre de candidatures. Il importe donc de réduire le nombre de dossiers de candidatures qui feront l'objet d'un entretien.

► 1. La sélection des candidatures sur dossier avant l'entretien

Par dossier, il faut entendre la lettre de motivation et le CV, auquel s'ajoute le questionnaire complémentaire lorsqu'il a été envoyé au-candidat-e. Cette sélection s'opère à partir du profil de poste et porte sur les aspects « objectifs » de la candidature (éviter de faire des interprétations) :

- Nature et adéquation de la motivation exprimée avec le poste à pourvoir et le secteur d'activité
- Connaissance de la structure (une recherche a-t-elle été menée par le-candidat-e ?)
- Niveaux de formation, diplômes
- Expériences professionnelles
- Réalisations marquantes lorsque celles-ci sont exprimées (intérêt du questionnaire complémentaire)
- La lecture de la lettre de motivation et du CV doit faire apparaître des questions à approfondir avec le-candidat-e en entretien.

Plusieurs de ces points seront à approfondir en entretien. Se référer aux questions à poser dans l'entretien aux chapitres suivants.

► 2. Les autres possibilités de pré-sélection complémentaires avant entretien

- La pré-sélection par entretien téléphonique préalable : il s'agit d'un court entretien (en général 15 à 20 mn) qui vise à vérifier l'intérêt du-candidat-e, sa disponibilité, sa mobilité éventuelle. Les quelques questions abordées concernent :
 - La motivation du-candidat-e et sa connaissance du secteur d'activité
 - Les éléments saillants de son expérience (principaux postes tenus, contenus, réalisations marquantes...)
 - Si intérêt de la candidature, le niveau de prétentions salariales au regard des possibilités de la structure
 - La vérification d'un pré-requis indispensable (permis/véhicule, maîtrise d'une compétence particulière...)

- Un dossier de candidature ou questionnaire (pré-entretien écrit) qui peut être envoyé au-candidat-e avant l'entretien ou remis au-candidat-e lorsqu'il-elle se présente à l'entretien (1h avant l'entretien) et servir de support à l'entretien. L'intérêt d'un tel outil est d'obliger le-candidat-e à s'exprimer sur des sujets précis qu'on souhaite approfondir avec lui-elle (questions plus approfondies en rapport avec le projet, expérience, étude de cas...). Cela permet également de se faire une idée des capacités rédactionnelles de la personne.

- L'utilisation de tests d'évaluation des aptitudes ou de tests psychologiques.

Ces outils peuvent donner des informations intéressantes lorsque des aptitudes ou des profils de personnalité précis sont recherchés. Ils ne peuvent en aucun cas s'utiliser seuls mais bien en complément des autres méthodes d'évaluation de la candidature (analyse du CV et de la lettre de motivation, entretien, mises en situation...). Ces tests peuvent être assez onéreux, notamment pour une structure associative, c'est pourquoi il est préférable de passer par un cabinet de recrutement (pour recrutement ponctuel) ou de s'associer pour les acquérir le cas échéant (pour des postes fréquemment recrutés).

Attention, toutefois l'utilisation de ces tests est réglementée, le test en question, comme toutes les autres techniques de recrutement ne doit avoir pour unique but que l'appréciation de la capacité du-candidat-e à exercer le poste à pourvoir, en fonction des compétences et qualités requises. De plus, la plupart des tests voient leur usage strictement réservé aux psychologues diplômés. Néanmoins, il existe aujourd'hui des tests à l'usage des non-psychologues, ce qui n'exclut pas pour autant qu'ils doivent présenter des qualités métrologiques (sensibilité, fidélité, validité) pour être valides et fiables.

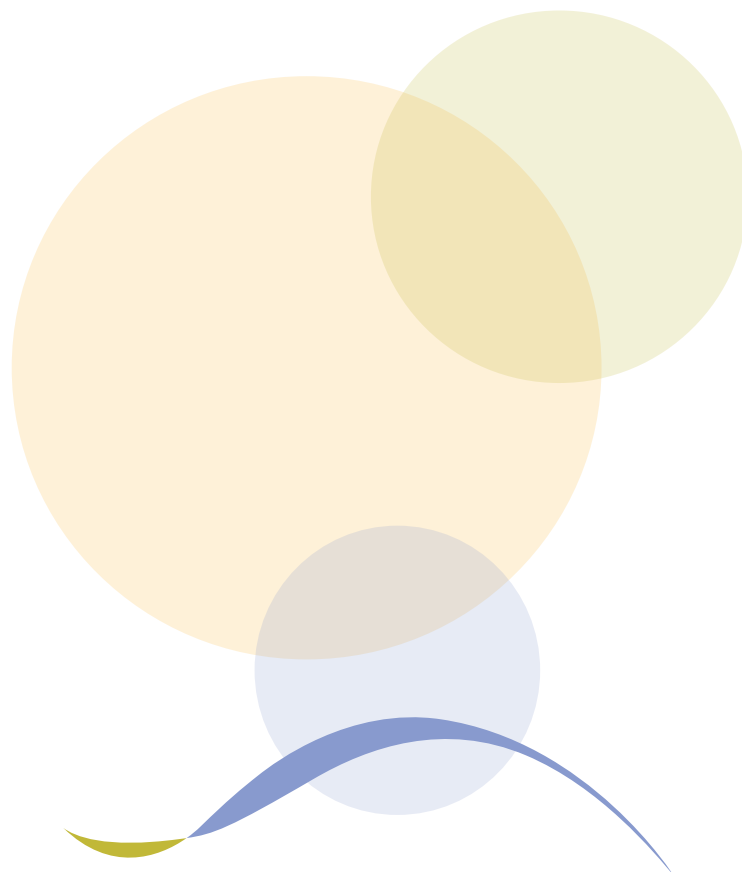
- L'utilisation d'outils de mise en situation.

Certaines structures utilisent ces outils comme moyen de pré-sélection (ne sont reçues en entretien que les personnes ayant satisfait à ces tests). Mais compte tenu du temps nécessaire à la passation de ces exercices de mise en situation, on les propose en général aux candidat-e-s finalistes, à l'issue des entretiens de recrutement. Un dossier spécifique traite de ces outils.

- Dans le même esprit, les mises en situation de travail proposées par Pôle Emploi peuvent aussi être un bon moyen pour tester les aptitudes du-candidat-e finaliste (après l'entretien de recrutement) sur 15 jours, dans l'environnement de travail réel, avant décision finale d'embauche.

Les risques liés à la sélection des candidatures

- Sur ou sous-évaluation des candidatures
- La preuve par soi (ne retenir que les profils entrant dans le cadre de référence qui nous est propre)
- Ne pas avoir défini en amont de critères d'évaluation discriminants (selon les compétences et qualités requises pour le poste à pourvoir) et/ou ne pas se tenir à ces critères discriminants dans la sélection des candidatures
- Ne pas effectuer de pré-sélection téléphonique pour écarter les profils inadéquats ou effectuer une pré-sélection téléphonique non suffisamment discriminante.
- Ne pas procéder à des mises en situation qui elles seules permettent de tester les compétences du-de la candidat-e en toute objectivité et, en complément des autres méthodes de recrutement, d'aider à la décision.





Préparer l'entretien de recrutement

Préparer l'entretien de recrutement, c'est en quelque sorte anticiper la situation qui va se dérouler afin de mieux la maîtriser. Dans cette mesure, la préparation conditionne l'efficacité de l'entretien, c'est un préalable qu'il ne faut pas négliger.

► 1. Définir le ou les buts de l'entretien

L'entretien de recrutement a toujours un but général : déterminer si une personne a les aptitudes requises pour occuper une fonction.

Cependant les buts peuvent être légèrement différents selon les situations :

- Recrutement externe : le-la candidat-e est, dans ce cas, un-e inconnu-e et lui-elle-même ne connaît pas la structure. Il sera donc nécessaire de la lui présenter.
- Le recrutement interne comporte plusieurs cas de figure : il peut s'agir d'une promotion (salaire et fonction), d'une mutation, d'une reconversion.

Dans le cas d'un recrutement interne, le-la candidat-e connaît déjà la structure, même s'il-si elle vient d'un CPIE ou d'un service différent.

► 2. Préciser le stade auquel se situe l'entretien dans la procédure de recrutement

Il peut s'agir d'un premier ou d'un deuxième entretien, qui portera sur l'ensemble de la candidature ou sur un ou plusieurs points particuliers. En effet, nous conseillons chaque fois que c'est possible de proposer un deuxième entretien aux candidat-e-s finalistes, entretien qui permet d'approfondir certains points et d'élargir le « jury d'entretien ». Le fait d'avoir un jury composé de deux ou trois personnes pour le second entretien (membre du conseil d'administration, responsable de secteur...) permet de croiser les points de vue

et de réduire la subjectivité. L'inconvénient de la formule du jury est que le-la candidat-e se trouve face à plusieurs personnes, ce qui peut être impressionnant pour lui-elle. Pour des fonctions relationnelles (animateur-trice, chargé-e de mission, responsable de pôle...), cela permet néanmoins de tester ses capacités relationnelles et d'expression devant un groupe. Une autre formule possible est de demander aux candidat-e-s finalistes de rencontrer séparément les deux ou trois membres du jury qui se réuniront ensuite pour confronter leurs points de vue et prendre la décision.

► 3. Rassembler l'information

Pour préparer l'entretien, l'interviewer a besoin de deux types d'informations : celles qui concernent le poste, celles qui concernent le-la candidat-e.

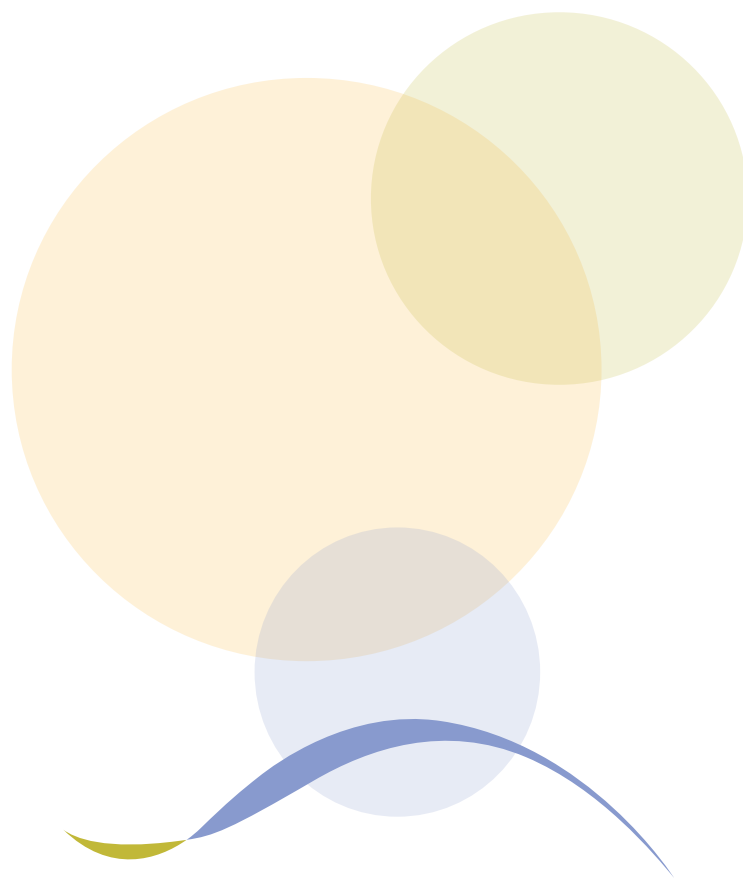
- Le poste : fiche de poste, qualités recherchées (profil de candidature), caractéristiques du groupe de travail, de la structure, etc.
- Le-la candidat-e : lettre et dossier de candidature, appréciations écrites ou orales, questions à poser ou points à approfondir, fiches d'évaluation ou retours d'une autre structure (candidature interne).

► 4. Avoir établi la fiche d'évaluation

C'est la fiche qui rassemble les points-clés que l'on souhaite valider chez le-la candidat-e finaliste. Bien sûr, il est fréquent que l'un ou l'autre point ne soit pas validé (le-la candidat-e idéal-e n'existe pas), mais il est important de mener une évaluation objective des candidat-e-s pour les positionner les uns par rapport aux autres et éviter le phénomène de « séduction » qui fait que des lacunes importantes ne seront pas vues ou minimisées. En outre, cette grille garantit que l'évaluation soit faite sur la même base par tous les évaluateurs, surtout lorsqu'il y en a plusieurs. Cette grille est remplie après l'entretien, en passant en revue les points validés et les limites de la candidature.

Les risques liés à la passation de l'entretien de motivation

- Entretien non préparé ou mal préparé.
- Poste ou structure « survendus » sous un angle exagérément positif et décalé de la réalité.
- Sur ou sous-évaluation de la candidature.
- La preuve par soi.
- Impulsivité dans la décision, choix au feeling, sans prendre le temps d'évaluer objectivement ses compétences à l'aide d'une grille d'évaluation et sans prendre le temps de synthétiser et re-couper toutes les informations sur le-la candidat-e, obtenues à travers les différentes techniques de recrutement (analyse du dossier de candidature, entretien, mise en situation...).
- Se laisser séduire par un-e candidat-e sans objectivité (candidat-e rôdé-e aux techniques d'entretien qui semble parfait-e, candidat-e qui joue le mimétisme, candidat-e bon-ne orateur-trice, candidat-e qui use du côté émotionnel ou qui joue sur une sensibilité qu'il-elle a identifiée chez le recruteur...)
- Mener seul les entretiens de recrutement (accroît le risque de subjectivité)
- Ne pas aborder la culture, les valeurs de la structure et vérifier son adéquation avec celles du-de la candidat-e pour faciliter son intégration.



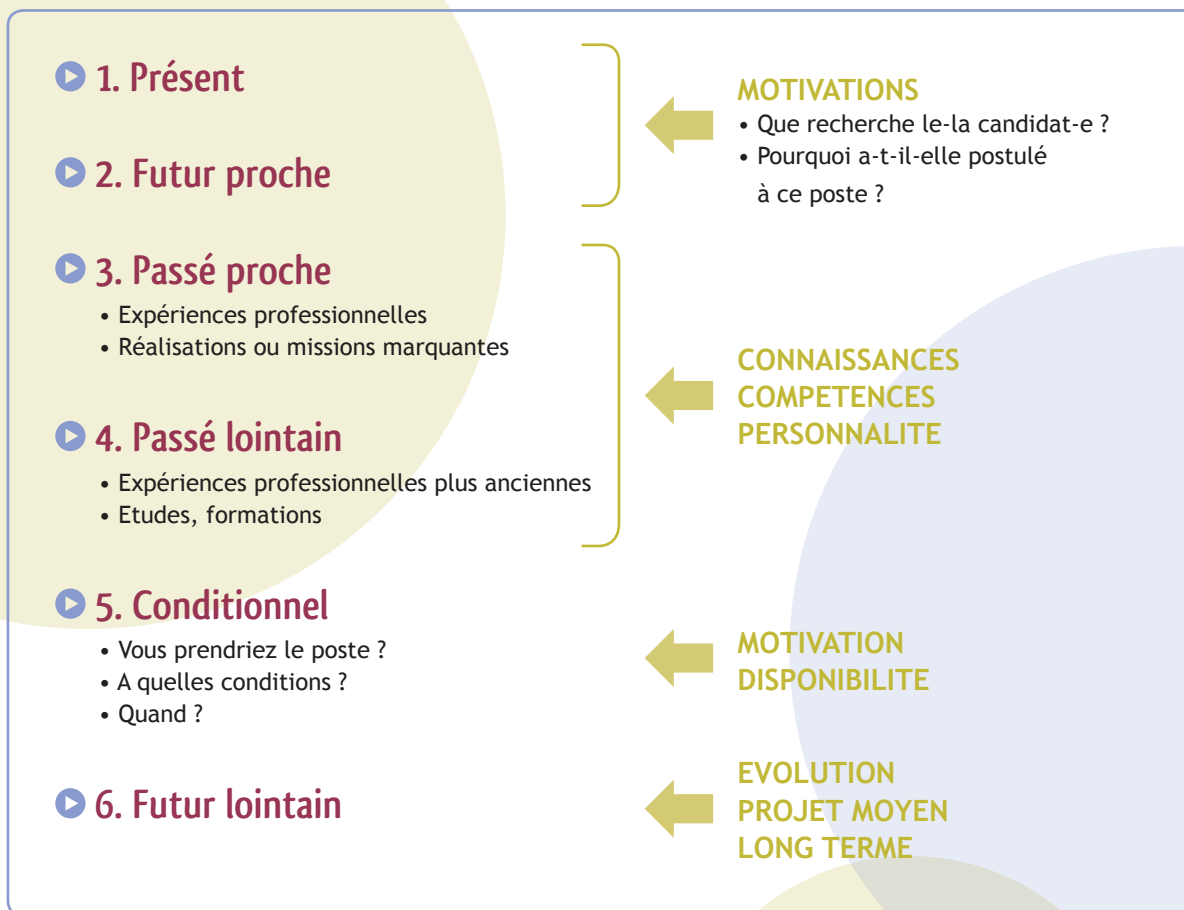


Conduire l'entretien de recrutement

Dans un premier temps le recruteur veillera à présenter la structure, à aborder notamment la spécificité de la gouvernance et mettre en évidence le système de valeurs qui préside au projet associatif afin de vérifier son adéquation avec les valeurs du-de la candidat-e.

Le déroulement de l'entretien de recrutement (en particulier le premier) peut être présenté sous la forme d'une succession

de « temps » qu'on va aborder dans un certain ordre. Bien sûr, ce déroulé est toujours indicatif, il vaut mieux laisser le-la candidat-e aborder de lui-d'elle-même un temps qu'on aurait abordé plus tard (par exemple le futur lointain) et ne pas l'interrompre. Cela permet de laisser le-la candidat-e s'exprimer lui-elle-même assez spontanément, plutôt que de l'inciter à répondre à des questions posées en cherchant à « répondre de la bonne façon ».





Formuler les questions de manière pertinente

Quelques définitions concernant le type et la forme des questions.

1. Les types de questions

Question directe	On demande de façon explicite l'information désirée. Exemple : Combien de temps consacrez-vous à vos leçons d'anglais ?
Question indirecte	Dans ce type de questions, les éléments d'information sont obtenus par déduction à partir de réponses ayant un contenu apparemment différent. Exemple : Que pensez-vous de la politique publique de l'environnement ?
Question « fermée »	Ce sont les questions qui amènent une réponse par oui ou par non, ou dont les possibilités de réponses sont limitées. Le travail de l'interviewer est facilité, mais obtient-on des réponses authentiques et significatives ? En outre, elles confèrent à l'entretien un style « enquête ». Donc, ne pas en abuser, en particulier au début de l'entretien...
Question permettant une réponse libre (ouverte)	Elles laissent au-la candidat-e la possibilité d'une réponse personnelle et permettent de mieux percevoir ce qu'il-elle pense. Elles donnent un indice sur la signification que la question elle-même a pour le-la candidat-e et sur son système de référence. Exemple : Quelle est votre attitude vis-à-vis de la journée de travail continue ?
question de « follow-up »	Elles permettent de mieux préciser une réponse. Exemple : Pourriez-vous développer votre pensée à propos de ... C'est une façon de relever les réponses et de les approfondir.

2. Par quel type de questions commencer l'entretien (après la phase d'accueil et l'information sur les buts de l'entretien)

- Par une question « à réponse libre » se rapportant à des faits.
Exemple : Quelles sont vos motivations pour postuler à cet emploi ?
- Si les questions font appel à des séquences temporelles, l'ordre chronologique peut être employé en remontant dans le temps.
- Les questions générales doivent précéder les questions particulières.
- Les questions concernant les attitudes et sentiments doivent être abordées par des questions ouvertes (formulation impersonnelle de préférence, surtout au début).

3. Quelques conseils

- Se rappeler qu'une certaine formulation des questions oriente vers un type de réponse.
Exemple : j'espère que vous aimez les déplacements ?
- Se rappeler qu'une réponse peut être influencée par le contenu des questions précédentes.
- Se demander si pour aborder tel problème, une seule question sera suffisante ou s'il sera nécessaire de recourir à une séquence de questions complémentaires.
- Se demander ce que va signifier telle question pour le-la candidat-e et prévoir les réactions possibles du-la candidat-e vis-à-vis de certaines questions.
Exemple : Questions sur les études si le-la candidat-e n'a pas de diplôme.
- Se rappeler qu'il est souhaitable de situer le-la candidat-e pour mieux comprendre le sens de ses réponses (son histoire, ses expériences professionnelles, son milieu socioculturel)
- Se rappeler que le-la candidat-e est dans le rôle de celui-celle qui veut obtenir des informations et se situer par rapport au poste offert. Il est important de bien l'informer et de répondre à ses questions.
- Tenir compte de l'impression que l'on fait sur le-la candidat-e.



Aborder les différents thèmes clés au cours de l'entretien : quelques exemples de questions à poser à un-e candidat-e

► 1. Les motivations

● Motivations pour le poste offert (en général APRES présentation du poste)

- Qu'est-ce qui vous a intéressé-e dans notre annonce ?
- Pour quelle raison souhaitez-vous trouver une nouvelle situation ?
- Depuis combien de temps cherchez-vous du travail ?
- Pourquoi aimeriez-vous entrer dans notre structure ?
- Avez-vous d'autres postes en vue ?
- Si plusieurs situations vous sont proposées, sur quels éléments choisiriez-vous ?
- Pourquoi pensez-vous que ce poste peut vous convenir ?
- Quels sont les points qui vous paraissent les plus intéressants dans le poste que nous offrons ?
- Que pensez-vous des déplacements, des horaires irréguliers, du travail occasionnel le soir et le week-end ?
- Avez-vous des impératifs du point de vue des horaires de travail ?

● Motivations d'ordre général et motivations personnelles

- Par quel genre de travail êtes-vous attiré ?
- Comment aimeriez-vous évoluer par la suite sur le plan professionnel ?
- Dans quel secteur géographique (ou région) aimeriez-vous travailler ? (ou pourquoi avez-vous posé votre candidature pour ce secteur géographique ?)
- Quand vous répondez à une annonce, quels sont les éléments déterminants dans votre choix ?
- A votre avis, quelles difficultés pouvez-vous rencontrer dans le travail que nous vous proposons ?

► 2. Le passé professionnel

- Parlez-moi de votre expérience dans chacun de vos postes...
- Poser les questions nécessaires pour faire préciser pour chaque poste :
 - Le nom de l'employeur, son activité, les produits ou services
 - Les dates d'entrée et de départ
 - Les motifs de changement (insister, en posant d'autres questions, si les raisons données semblent douteuses, incomplètes ou si le-la candidat-e paraît réticent-e ...)
 - Les fonctions occupées, les responsabilités, les initiatives prises, les projets menés

- Le salaire et son évolution
- Les résultats obtenus
- Les difficultés rencontrées et les alternatives ou solutions mises en oeuvre pour y pallier
- L'ambiance régnant dans l'entreprise ou l'équipe
- Parmi vos divers postes, quel est celui qui vous a le plus intéressé et pourquoi ?
- Si vous aviez la possibilité de retourner dans l'une des structures dans laquelle vous avez été employé-e, laquelle choisiriez-vous et pour quelle-s raison-s ?

► 3. Les études et le perfectionnement

- Comment se sont passées vos études ?
- Faire préciser :
 - Les résultats obtenus et dates de diplômes
 - Les matières préférées pendant les études
 - Les souvenirs qu'il-elle conserve de cette période
- Si vous aviez pu continuer des études, lesquelles auriez-vous choisies ?
- Pourquoi vous êtes-vous orienté-e dans ce domaine et/ou vers telle spécialisation en particulier ?
- Avez-vous été influencé-e par votre famille, vos professeurs ?
- Vous êtes-vous perfectionné-e depuis la fin de vos études, avez-vous suivi des stages, des cours du soir, lesquels, dans quel but ?

► 4. Famille et vie privée

L'employeur qui envisage un recrutement n'est pas autorisé à poser n'importe quelle question au-la candidat-e, ni à utiliser n'importe quel mode d'évaluation.

Le-la candidat-e bénéficie d'une certaine protection durant le processus de recrutement, notamment en matière de respect de la vie privée.

Les informations demandées au-la candidat-e servent uniquement à apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles.

Ces éléments sont précisés dans la fiche 12 traitant des spécificités du droit de travail en matière de recrutement et d'embauche.

Les questions concernant d'éventuelles contraintes familiales doivent donc être en rapport avec l'emploi proposé et ne jamais faire l'objet de « forcing » :

- Votre conjoint-e a-t-il-elle un métier, l'exerce-t-il-elle ?
- Quelle est l'attitude de votre conjoint-e vis-à-vis de vos déplacements ou contraintes d'horaires ?

Ces questions ont toujours un caractère personnel. C'est pourquoi elles ne devront être abordées que vers la fin de l'entretien et non au début. Les questions doivent être posées avec tact et laisser la liberté de réponse au-la candidat-e. Il est préférable d'attendre que le-la candidat-e aborde de lui-d'elle-même sa situation familiale pour explorer cet aspect de la candidature.

► 5. Compétences fondamentales

Il peut être indispensable parfois de poser des questions ou de tester directement les candidat-e-s (à l'aide de petits tests très simples) sur des compétences fondamentales supposées être acquises par les candidat-e-s, notamment au regard de leur diplôme ou de leur niveau d'études : compétences informatiques (bureautique), compétences en français (orthographe, syntaxe).

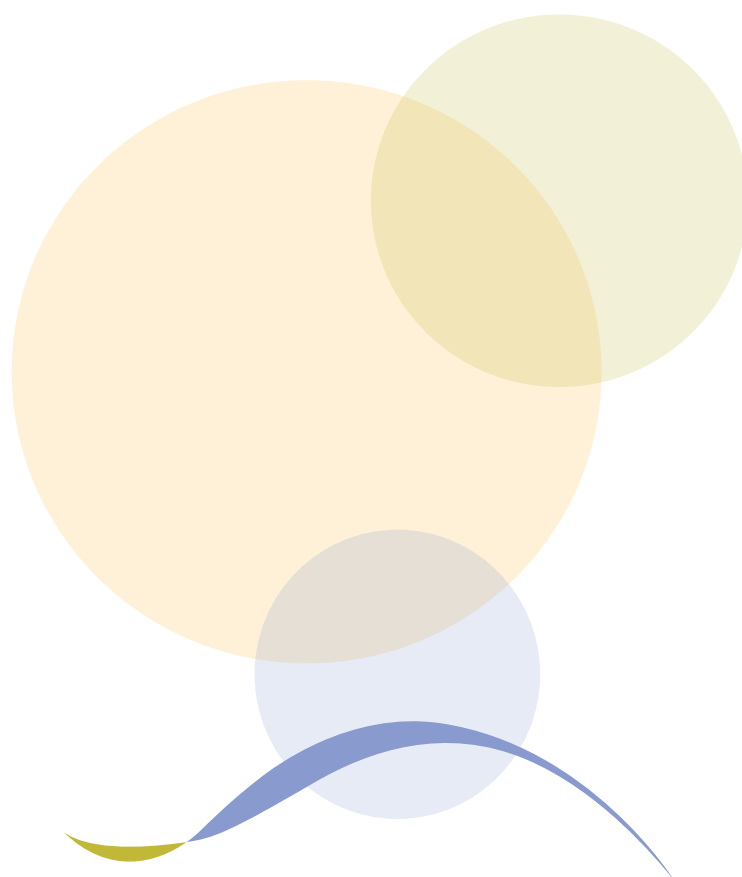
► 6. Intérêts

Activités extra-professionnelles : mêmes remarques que pour la situation familiale

- A quoi vous intéressez-vous en dehors de votre travail ?
- Comment occupez-vous vos loisirs ?
- Faites-vous ou avez-vous fait partie de groupements, associations, clubs, lesquels ? Qu'est-ce qui vous a motivé à y participer ? Quel rôle y avez-vous joué ? Qu'en avez-vous retiré ?

► 7. Divers

- Références
- Délai de préavis
- Rémunération actuelle, y compris les avantages divers
- Rémunération souhaitée
- Voiture personnelle ou non, permis de conduire
- Délai de réflexion réciproque





Approfondir les motivations et certains aspects de la personnalité du-de la candidat-e à travers des questions plus spécifiques

Ce sont des questions plus « pointues » qui ont pour objectif de mieux connaître le-la candidat-e sous l'angle de ses motivations et de sa personnalité. Elles ne doivent pas forcément être toutes posées, mais utilisées à bon escient lorsque le climat de l'entretien le permet et en fonction des aspects que l'on souhaite approfondir (notamment dans le cadre d'un deuxième entretien par exemple).

Il n'y a pas forcément de bonnes ou de mauvaises réponses dans l'absolu à chacune de ces questions, tout dépend essentiellement du profil recherché par les responsables

et des critères de sélection. Elles permettront d'apprécier le degré d'adéquation entre le profil du-de la candidat-e et le profil requis pour le poste, en fonction des activités et responsabilités confiées. Le recrutement n'est en effet pas qu'une question d'évaluation des compétences, il s'agit pour le recruteur d'avoir une lecture systémique du profil du-de la candidat-e qui n'est pas uniquement centrée sur le poste mais qui permet aussi de faire un choix en terme de personnalité privilégiée et de se positionner dans un système relationnel particulier.

QUESTIONS DU RECRUTEUR	INDICATIONS DONNÉES PAR LA REPONSE DU CANDIDAT
Pourriez-vous me résumer votre vie professionnelle en quelques mots ?	La réponse donne des indications sur : • L'esprit de synthèse du-de la candidat-e • Son raisonnement (parle t-il-elle en terme d'étapes ou d'évènements) ? • Son attitude proactive ou réactive (le-la candidat-e agit-il-elle ou réagit-il-elle ?)
Quels sont vos loisirs ?	• Quelqu'un qui n'a pas de loisirs peut avoir du mal à se recharger... • Important surtout quand c'est un vrai travail à côté, une passion dévorante : va-t-elle prendre le pas sur sa vie professionnelle ?
Racontez-moi votre meilleur souvenir professionnel	• A quand cela remonte-t-il ? Si trop vieux : risque d'un moindre investissement professionnel • Est-ce un résultat obtenu ou une croisade fantastiquement menée ? (cela indique si sa motivation est plutôt instrumentale ou finale²)
Quel est votre plus mauvais souvenir professionnel ?	La réponse donne des indications sur : • Sa motivation (finale ou instrumentale) • Son appréciation de ses échecs (s'implique-t-il-elle dedans ou justifie-t-il-elle par l'extérieur ?)
Quel est le-la responsable qui vous a le plus favorablement influencé-e ?	La réponse indique : • Qui est son « tiers privilégié » secondaire ? • Comment il-elle aime être managé-e, ses besoins en termes de fonctionnement d'équipe...
Qu'est-ce que le-la conjoint-e pense de ce poste ou de ses contraintes ?	La réponse permet d'apprécier : • Si une personne peut s'investir contre l'avis de son-sa conjoint-e. • S'il-elle trouvera aide et complicité le cas échéant.
Quelles sont les qualités qui vous feront réussir dans ce poste ?	La réponse montre : • Qu'il-elle a bien compris la description du poste • Son degré de lucidité et idée de pilotage
Quel est votre principal défaut ?	La réponse donne des indications sur : • Sa conscience de soi • Son degré d'humilité
Quelle est la situation professionnelle où vous avez été le-la plus heureux-se ?	La réponse permet de voir comment se présentent les différents aspects de ce poste comparés à notre poste et les conditions qui le font se sentir bien dans un poste.
Quelle est la situation professionnelle où vous avez été le-la plus malheureux-se ?	La réponse permet de voir comment se présentent les différents aspects de ce poste comparés à notre poste et les conditions qui le font se sentir moins bien dans un poste.
Comment savez-vous que vous avez fait du bon travail ?	La réponse donne des indications sur son cadre de référence : • A-t-il-elle besoin d'approbation externe ? • Ou se réfère t-il-elle à des critères internes ?
Que pensez-vous pouvoir apporter à notre structure (en final)	La réponse donne des indications sur : • Son degré de confiance en soi • Son analyse de l'adéquation de son profil et de son système de valeur avec le poste et la structure

2. Ces motivations indiquent ce qui guide l'action du-de la candidat-e et lui donne du sens pour lui-elle. Elles sont différentes selon le type de poste proposé et le type de personnalité du-de la candidat-e. La motivation finale renvoie aux résultats (ex : profil commercial) tandis que la motivation instrumentale renvoie au processus (ex : profil chef de projet informatique).

Connaître les spécificités du droit du travail en matière de recrutement et d'embauche

Tout employeur est libre d'embaucher le-la candidat-e dont les compétences professionnelles et les qualités personnelles lui semblent le mieux correspondre à l'emploi proposé. Cependant, pour éviter les pratiques abusives en matière de recrutement, le droit du travail apporte certaines garanties visant à protéger le-la candidat-e à un emploi.

Voici une synthèse des principales obligations de l'employeur en matière de recrutement. L'employeur qui ne respecterait pas ces obligations légales peut s'exposer à des sanctions pénales et/ou indemnitaires (voir code du travail et code pénal).

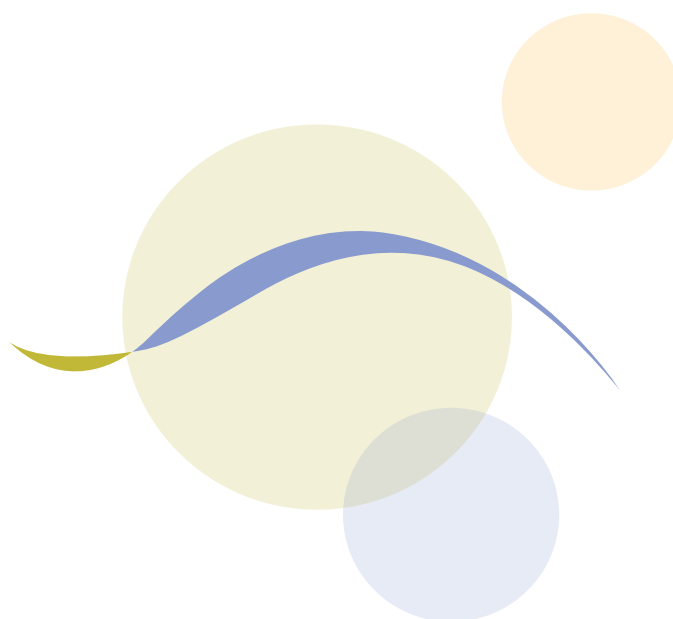
La responsabilité des personnes morales (association, site internet...) et des personnes physiques concernées (personne qui dépose l'offre, qui reçoit en entretien...) est engagée dans ce cadre.

Pour plus de précisions sur le droit du travail applicable au secteur d'activité dans lequel s'inscrivent les CPIE, consultez également le code du travail et la convention collective nationale de l'animation à jour, disponible sur <http://www.legifrance.gouv.fr>.

ÉTAPES DU RECRUTEMENT	OBLIGATIONS	PRINCIPES
Le choix du contrat de travail	Obligations et interdictions liées au recours aux CDI, CDD et contrat de travail temporaire (CTT)	- Recours au CDI pour pourvoir à un emploi lié à l'activité normale et permanente de la structure - Recours aux CDD ou CTT dans le cas où l'employeur cherche à recruter un-e salarié-e pour une durée limitée afin de faire face par exemple à un surcroît d'activité lié à une commande exceptionnelle ou pour remplacer un-e salarié-e momentanément absent-e ► <i>Le CDD et le CTT sont des contrats très réglementés (pour plus de précisions sur les conditions de leur mise en œuvre, se référer au code du travail)</i>
Le respect des priorités d'emploi	Obligation de respect de la priorité de proposition d'emploi aux salarié-e-s en poste	Proposer en priorité l'emploi aux salarié-e-s à temps partiel souhaitant travailler à temps complet ou inversement, si l'emploi correspond à un emploi de sa catégorie professionnelle ou est équivalent
	Obligation de respect de la priorité de réembauche d'ancien-ne-s salarié-e-s dans l'année suivant leur départ	Les salarié-e-s ayant démissionné après la naissance ou l'adoption d'un enfant ou ayant été licencié-e économique bénéficient d'une priorité de réembauche durant l'année qui suit leur départ
	Obligation d'emploi de travailleurs handicapés	Les structures d'au moins 20 salarié-e-s ont l'obligation d'embaucher des travailleurs handicapés à hauteur de 6% de leur effectif
La rédaction de l'offre d'emploi	Interdiction de mentions discriminatoires conditionnant l'accès à l'emploi (ces discriminations sont interdites dans les annonces mais également tout au long de la procédure de recrutement)	Motifs discriminatoires interdits : - Origine (ex : « alsacien, « nationalité française »...) - Sexe : la dénomination de l'emploi doit être au masculin et au féminin (ex : assistant-e de gestion administrative h/f, éducateurs-trices, chargé-e de mission h/f, responsable de secteur h/f, directeur-trice...), - Mœurs - Orientation sexuelle - Age : tranche d'âges ou âge minimal ou maximal (ex : « 25-35 ans », « environ 30 ans », « avoir plus de 45 ans »...), sauf conditions d'âge fixées par les textes législatifs ou réglementaires et cas particuliers (emplois mineurs/majeurs, emplois de jeunes pour certains travaux, contrats d'apprentissage, contrats aidés, accords...) - Situation familiale (ex : « célibataire », « sans enfant »...) - Grossesse - Appartenance ou non appartenance vraie ou supposée à une ethnie, une nation ou une race - Opinions politiques - Activités syndicales ou mutualistes - Religion, convictions religieuses - Apparence physique (ex : « cheveux courts »...) - Nom de famille - Etat de santé ou handicap (ex : « bonne santé », « bonne condition physique « ou inversement « poste réservé aux personnes handicapées », « poste ouvert aux personnes handicapées »...), sauf inaptitude constatée par le médecin du travail pour l'emploi en question - Caractéristiques génétiques

ÉTAPES DU RECRUTEMENT	OBLIGATIONS	PRINCIPES
		► Les discriminations déguisées sous forme d'offre préférentielle (ex : « telle personne de préférence ») ou indirectes (ex : « force physique ») sont également interdites ► Outre l'intitulé, il est important de porter une attention particulière au descriptif de poste de sorte à ce que son contenu n'oriente pas sur le sexe ou les caractéristiques discriminantes du-de la candidat-e recherché-e (éviter les formulations de type « homme de terrain, confirmé, expert, motivé »...) ► Les mentions « junior » et « senior » renvoyant au niveau d'expérience professionnelle exigé et ne désignant pas en soi l'âge du-de la candidat-e sont autorisées, pour éviter les confusions les mentions « débutant-e » « expérimenté-e » peuvent être privilégiées ► Dans les cas d'actions positives de recrutement vis à vis de certaines populations (seniors, femmes, personnes handicapées...), les recrutements ne peuvent se concentrer uniquement sur ces populations, ils doivent être ouverts à toute personne, les recruteurs peuvent simplement préciser dans leur offre des formulations de type « dans le cadre du plan égalité homme/femme, à compétences égales, priorité aux candidatures féminines », « dans le cadre de l'accord seniors, à compétences égales, priorité aux personnes de plus de 50 ans », « à compétences égales, priorité aux travailleurs handicapés et autres bénéficiaires de l'obligation d'emploi »...
	Obligation de rédaction de l'offre d'emploi en français	Toute offre d'emploi devant être exécuté sur le territoire français doit être rédigée en français
	Interdiction d'induire le-la candidat-e en erreur	L'offre d'emploi ne doit pas comporter d'affirmation fausse ou pouvant induire le-la candidat-e en erreur sur l'existence, l'origine, la nature et la description de l'emploi offert, la rémunération et les avantages annexes proposés et le lieu de travail (cette détermination du poste de travail peut entraîner des conséquences juridiques notamment en cas de clause de mobilité géographique).
La diffusion de l'offre d'emploi	Obligation de respect des règles de publication	L'annonceur et le diffuseur sont chacun pénalement responsables dans le cadre de la rédaction et/ou de la diffusion d'une offre d'emploi qui comporterait des affirmations fausses ou des motifs discriminatoires sauf si celle-ci a été réalisée sans leur demande expresse (bien vérifier les annonces d'emplois diffusées ou relayées sur les sites Internet).
	Obligation de dater l'offre d'emploi	Tout offre d'emploi publiée ou diffusée doit être datée, cette exigence est devenue particulièrement importante avec la montée en puissance de la diffusion d'offres d'emploi sur Internet qui est par nature continue.
La sélection de CV	Obligation de vérification des diplômes et compétences du-de la candidat-e	Il appartient à l'employeur de vérifier la véracité de la qualification du-de la candidat-e ainsi que de ses antécédents professionnels (copie des diplômes, certificats de scolarité, attestations de stage, certificats de travail, enquête réalisée auprès de ses anciens employeurs après en avoir expressément informé le-la candidat-e...) pour apprécier sa capacité à occuper un emploi ou ses aptitudes professionnelles. En effet, la jurisprudence a précisé que l'omission ou l'inexactitude des informations contenues dans un CV ne constitue pas un dol et qu'il appartient à l'employeur de se renseigner avant l'embauche du-de la candidat-e. Ainsi, l'employeur qui se retournerait contre un-e salarié-e qui aurait « embelli » son CV aurait peu de chance d'obtenir gain de cause devant les prud'hommes s'il n'a procédé à aucune vérification.
L'entretien d'embauche	Obligation de respect de la vie privée du-de la candidat-e	Les informations demandées au-de la candidat-e soit oralement soit par le biais d'un questionnaire doivent nécessairement présenter un lien direct avec l'emploi proposé et avoir pour unique but d'apprécier les capacités du-de la candidat-e à occuper cet emploi ou ses aptitudes professionnelles. Le-la candidat-e dispose d'un droit au mensonge pour toutes les questions qui sortiraient du cadre légal ► Les questions autorisées, qui ont en principe un lien direct avec l'emploi sont notamment les questions relatives à : l'état civil du-de la candidat-e, les diplômes obtenus (mais pas le dossier scolaire), les emplois occupés précédemment ou l'expérience acquise par le biais des stages ou emplois d'été, la détention du permis de conduire s'il est nécessaire pour exercer l'emploi proposé, l'existence de clauses en cas de cumul d'emplois (clause de non-concurrence ou d'exclusivité) ► Les questions prohibées : voir les motifs discriminatoires interdits dans la rédaction des annonces ► Dès lors qu'un questionnaire d'embauche permet de recueillir des données personnelles, il doit mentionner : l'identité du responsable du traitement du questionnaire, le caractère obligatoire ou facultatif des réponses, les conséquences d'un défaut de réponse, les personnes physiques et morales destinataires de ces informations, l'existence et les conditions du droit d'accès aux données recueillies et du droit de rectification des erreurs éventuelles

ÉTAPES DU RECRUTEMENT	OBLIGATIONS	PRINCIPES
Les méthodes de recrutement	Obligation de transparence sur les méthodes et techniques de recrutement mises en oeuvre	Le-la candidat-e doit être expressément informé-e des méthodes et techniques de recrutement et d'évaluation avant que celles-ci ne soient mises en œuvre (tests de personnalité, d'aptitude, de mise en situation professionnelle)
	Obligation de pertinence dans le choix des méthodes d'évaluation	Les outils d'évaluation (tests...) utilisés pour tester le-la candidat-e doivent être pertinents au regard de l'objectif poursuivi, à savoir évaluer les capacités de la personne à tenir l'emploi proposé
	Obligation de respect de la confidentialité des résultats	Les résultats obtenus à l'issue du processus de recrutement doivent rester confidentiels. Cette confidentialité s'applique uniquement aux tiers. Les candidat-e-s ont la possibilité de prendre connaissance des résultats qui les concernent. La Commission nationale informatique et libertés (CNIL) recommande même que tout-e candidat-e puisse, sur demande, recevoir les résultats des tests
	Obligations et interdictions relatives à la mise en situation professionnelle	Un employeur a la possibilité de vérifier, en situation, les compétences professionnelles d'un-e candidat-e (ex : essai dactylographique, réalisation d'une animation, conduite de véhicule, vérification de la maîtrise d'un logiciel informatique...) mais ce test professionnel doit être de courte durée et ne doit pas placer le-la candidat-e dans une situation réelle d'emploi auquel cas il serait assimilé à du temps de travail qui devrait être rémunéré (cette rémunération non soumise à cotisations sociales peut être prévue, le cas échéant)
Tout au long du recrutement	Obligation d'information des représentants du personnel (comité d'entreprise ou à défaut délégué du personnel)	• Information de tout emploi disponible au sein de la structure et affichage de la liste de ces emplois • Information sur les méthodes et techniques d'aide au recrutement mises en œuvre et des modifications les concernant
La promesse d'embauche	Engagement réciproque	Une promesse d'embauche comportant la nature exacte de l'emploi proposé, la rémunération correspondante, la durée du travail et éventuellement la date et le lieu d'entrée en fonction engage l'employeur et le-la candidat-e qui l'accepte. Ils ne peuvent normalement plus se rétracter sans que cela n'induisse le versement de dommages-intérêts à la personne lésée (sauf accord commun ou cas prévus dans le code du travail)
L'embauche	Obligation de rédiger un contrat de travail	En principe, l'écrit n'est pas obligatoire dans le cadre d'un CDI mais il est vivement conseillé. En revanche, il est obligatoire pour les CDD et CTT (contrat de travail temporaire). Le contrat doit être fait en deux exemplaires, signés par les deux parties au plus tard dans les deux jours suivant l'embauche. Un exemplaire doit être remis au-à la salarié-e.
	Formalités administratives d'embauche	• Envoi de la Déclaration préalable à l'embauche (DPAE) dans les 8 jours précédant l'embauche et au plus tard le jour de l'embauche • Remise au-à la salarié-e d'une copie de la DPAE ou de l'accusé de réception envoyé par l'URSSAF dans les 5 jours ouvrables suivant réception de la déclaration





Étapes du processus de recrutement

ÉTAPES	ACTEURS	DONNÉES D'ENTRÉE	DONNÉES DE SORTIE	MÉTHODES / MOYENS	RISQUES	INDICATEURS / OBJECTIFS
Analyse du besoin	• Directeur-trice • Directeur-trice adjoint-e • Responsable de secteur	• Fiche emploi-type • Référentiel de compétences	• Profil de poste • Critères de sélection	• Entrevue/réunion de travail	• Sur ou sous évaluation du profil • Recherche du « mouton à 5 pattes »	• Délais de recrutement • Nombre et qualité des candidatures reçues
Recherche de candidatures	• Directeur-trice • Directeur-trice adjoint-e • Assistant-e de gestion administrative	• Profil de poste • Critères de sélection	Plan/stratégie de diffusion de l'annonce (sites Internet, relations écoles...)	• Informations sur le marché de l'emploi actuel et les formations dans le secteur de l'environnement • Recherche dans les CVthèques des sites de recrutement (reseau-TEE.net, Pôle Emploi...) • Relations écoles	• Recherche mal ciblée • La preuve par soi (ne retenir que des profils entrant dans le cadre de référence qui nous est propre)	Ratio nombre de candidat-e-s /source de diffusion de l'annonce
Rédaction et passage d'annonces	• Directeur-trice • Directeur-trice adjoint-e • Responsable de secteur • Assistant-e de gestion administrative	• Profil de poste • Critères de sélection • Informations sur la structure (gouvernance, activités, fonctionnement, organisation...)	Annonce/offre d'emploi	• Rédaction avec le-la responsable de secteur • Utilisation de modèles d'annonces (voir bourse offres d'emploi cpie.fr, site reseau-TEE.net...)	• Annonce peu attractive • Annonce mal calibrée	• Ratio nombre de candidat-e-s / source de diffusion de l'annonce • Qualité des candidatures reçues
Sélection des dossiers de candidature	• Directeur-trice • Directeur-trice adjoint-e • Assistant-e de gestion administrative	• Candidatures reçues (CV et lettres de motivation) • Critères de sélection	Candidatures sélectionnées pour un entretien téléphonique	Comparaison CV/critères de sélection	• Sur ou sous évaluer les candidatures • La preuve par soi	Ratio nombre de personnes à l'entretien physique/ nombre de personnes à l'entretien téléphonique
Pré-sélection téléphonique	• Directeur-trice • Directeur-trice adjoint-e	CV des candidat-e-s retenu-e-s pour un entretien téléphonique	Trame de questionnaire succinct (disponibilité, mobilité éventuelle, motivations, validation de pré-requis indispensables, prétentions salariales...)	Entretien téléphonique	• Prendre RDV avec des candidat-e-s qui ne correspondent pas aux critères recherchés • La preuve par soi	Ratio nombre de personnes à l'entretien physique/ nombre de personnes à l'entretien téléphonique
1 ou 2 entretiens physiques	• Directeur-trice • Directeur-trice adjoint-e • Responsable de secteur • Président-e ou administrateur-trice référent-e	• CV des candidat-e-s retenu-e-s suite à l'entretien téléphonique • Fiche emploi-type • Référentiel de compétences • Critères de sélection • Guide d'entretien de recrutement • Outils d'appréciations par mise en situation (tests + grilles d'évaluation)	• Candidat-e-s retenu-e-s suite à l'entretien physique • Restitution écrite ou orale à l'ensemble des candidat-e-s	• Entretien-s physique-s • Tests de mise en situation	• Sur ou sous évaluer les candidatures • La preuve par soi • Etre impulsif dans sa décision, se laisser « séduire » par un-e candidat-e qui objectivement ne remplirait pas forcément tous les critères de sélection, même les plus importants (la grille d'évaluation des compétences est utile pour prévenir ce risque)	• Signature du contrat de travail avec le-la candidat-e retenu-e in fine • Bilan entretien de fin de période d'essai • Turn-over annuel, pendant la période d'essai, dans les 1 à 3 ans suivant l'embauche



Exemples de profils de postes



PROFIL DE POSTE

Assistant-e de gestion administrative et comptable H/F

► Le contexte du poste à pourvoir

- Indiquer ici les éléments de présentation synthétiques de la structure : la gouvernance (notamment la place des bénévoles, l'implication des salarié-e-s dans le projet associatif...), le nombre de salarié-e-s, le secteur d'activité, les actions dominantes de la structure et expliquer brièvement le projet associatif.
- Indiquer les raisons de l'ouverture de poste (ex : « dans le cadre d'un accroissement temporaire d'activité, le CPIE recherche un-e assistant-e pour un CDD de (nombre de mois) », « dans le cadre du développement de notre activité (nature de l'activité) nous recherchons un-e éducatrice en CDI »).

► Le poste à pourvoir en CDI/CDD (indiquer le nombre de mois, le cas échéant)

● Missions principales

Dans le cadre des orientations définies par le conseil d'administration, et sous l'autorité du/de la directeur-trice :

- Assister le-la directeur-trice dans sa mission d'administration générale (gestion administrative, financière et des ressources humaines)
- Assurer l'accueil physique et téléphonique du CPIE

● Activités

- Gestion administrative et de la vie associative (gestion des bases de données, gestion et classement de documents, assistance de l'équipe dans le montage et le suivi administratif des projets, déclarations sociales et fiscales, gestion administrative du personnel, intendance, suivi des documents et dossiers relatifs aux instances statutaires, animation du réseau d'adhérent-e-s et bénévoles)
- Gestion financière-comptabilité (opérations de comptabilité générale et analytique, production et archivage des documents comptables, suivi de la facturation, procédure de rapprochement bancaire, participation à la gestion de la trésorerie, au suivi des comptes et des budgets, suivi des

relations avec les fournisseurs et prestataires, traitement des informations comptables pour éclairer la prise de décision...)

- Accueil physique et téléphonique (accueil et orientation du public sur le site, réception et transfert d'appels, traitement et répartition du courrier papier et électronique...)
- Participation à la vie associative, au fonctionnement général et au développement du CPIE, à l'entretien du site et du matériel

● Conditions générales d'exercice du poste

- Poste à pourvoir en CDI/CDD pour une durée de (nombre de mois), à compter du (date)
- Conditions de travail : en intérieur (bureau personnel au CPIE)
- Rémunération en référence à la convention collective de l'animation : groupe B/C ; coefficient 255/280 selon profil
- Déplacements occasionnels
- Travail occasionnel les soirs et week-ends (réunions ou manifestations liées à la vie associative)

► Le profil du/de la candidat-e

Selon les besoins du CPIE et le contenu du poste proposé, le-la candidat-e aura plutôt un profil administratif ou comptable ou possèdera, grâce à sa formation et à son expérience professionnelle, une double compétence en gestion administrative et comptabilité.

● Formation et diplômes

Bac à Bac+2 dans le secteur tertiaire, notamment dans les domaines de la gestion, de la comptabilité et de l'assistantat de direction (ex : BTS assistante de gestion PME/PMI, BTS gestion/comptabilité, DUT GEA...).

● Expérience (professionnelle et/ou bénévole)

- Expérience exigée sur un poste similaire (1 an minimum)
- Expérience souhaitée en milieu associatif

● Compétences et qualités professionnelles

- Connaissances du fonctionnement du secteur associatif et de la culture associative
- Connaissance des partenaires institutionnels et financiers et de leur fonctionnement
- Connaissances des circuits administratifs et financiers
- Capacité en gestion administrative, financière, budgétaire, comptable (comptabilité générale et analytique)
- Maîtrise des outils bureautiques, informatiques et des logiciels de comptabilité (ex : logiciel EBP)
- Capacités rédactionnelles

- Rigueur, fiabilité
- Respect de la confidentialité
- Bon relationnel

● Motivations

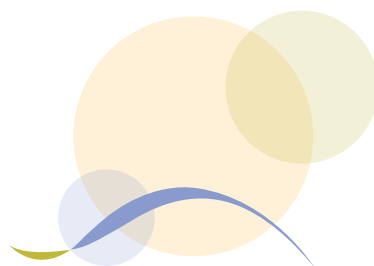
- Goût pour la polyvalence
- Intérêt pour l'environnement
- Partage des valeurs associatives
- Goût pour le travail en équipe



MODALITÉS DE CANDIDATURE

Notre offre d'emploi vous intéresse et vous partagez nos valeurs associatives ?

- Envoyez votre dossier de candidature (CV et lettre de motivation) à *Mr/Mme le-la président-e ou directeur-trice*
- CPIE (*nom du CPIE*)
- Coordonnées du CPIE (*adresse mail et/ou postale*)
- Avant le (*date limite de candidature*)





PROFIL DE POSTE

Educateur-trice à l'environnement H/F

► Le contexte du poste à pourvoir

- Indiquer ici les éléments de présentation synthétiques de la structure : la gouvernance (notamment la place des bénévoles, l'implication des salarié-e-s dans le projet associatif...), le nombre de salarié-e-s, le secteur d'activité, les actions dominantes de la structure et expliquer brièvement le projet associatif.
- Indiquer les raisons de l'ouverture de poste (ex : « dans le cadre d'un accroissement temporaire d'activité, le CPIE recherche un-e assistant-e pour un CDD de (nombre de mois) », « dans le cadre du développement de notre activité (nature de l'activité) nous recherchons un-e éducateur-trice en CDI »).

► Le poste à pourvoir en CDI/CDD (indiquer le nombre de mois, le cas échéant)

● Missions principales

Dans le cadre des orientations définies par le conseil d'administration, sous la responsabilité du/de la directeur-trice du CPIE ou/et plus spécifiquement du/de la responsable pédagogique ou du secteur « sensibilisation et éducation de tous à l'environnement » :

- Assurer des missions de sensibilisation et d'éducation de tout public aux préoccupations environnementales et aux enjeux du développement durable dans le respect de la culture du réseau des CPIE
- Créer des outils pédagogiques

● Activités

- Conception, réalisation et évaluation d'animations d'éducation à l'environnement et au développement durable (modules, ateliers, expositions, visites guidées...) auprès de différents publics (scolaires, grand public, professionnels...)
- Conception d'outils ou supports pédagogiques
- Participation à l'organisation des missions (planification, devis...)
- Participation à la conception des supports de communication
- Participation à la vie associative, au fonctionnement général et au développement du CPIE, à l'entretien du site et du matériel

Eventuellement

- Interprétation des milieux (conception et animation de sentiers d'interprétation)
- Conception et réalisation d'actions de formation des acteurs (élu-e-s, technicien-ne-s territoriaux-iales, éducateurs-trices/animateurs-trices...)

● Conditions générales d'exercice du poste

- Poste à pourvoir en CDI/CDD pour une durée de (nombre de mois), à compter du (date)
- Conditions de travail : en intérieur (bureau personnel au CPIE) et en extérieur (pour les interventions et animations sur le terrain)
- Rémunération en référence à la convention collective de l'animation : groupe C ; coefficient 280
- Permis et véhicule indispensables (déplacements fréquents dans le cadre des interventions sur l'ensemble du territoire du CPIE)
- La mission et le public visé nécessitent de travailler le soir et certains week-ends voire certains jours fériés pour réaliser les animations (animations loisirs notamment)

► Le profil du/de la candidat-e

Les missions nécessitent que le-la candidat-e dispose non seulement de bonnes connaissances environnementales mais aussi de compétences pédagogiques avérées.

● Formation et diplômes

Bac+2-Bac+3 minimum en animation et/ou environnement/développement durable : BTS GPN option animation, brevet d'état accompagnateur moyenne montagne, licence éco-interprète, cycle-s universitaire-s en environnement et/ou développement durable.

Un niveau de qualification peu élevé pouvant (ou devant) être complété par une expérience professionnelle significative.

● Expérience (professionnelle et/ou bénévole)

- Expérience-s en environnement, en particulier dans le domaine de la sensibilisation et de l'éducation à l'environnement (conception et animation)
- Et/ou expérience-s en animation auprès de divers publics
- Idéalement expérience d'1 à 2 ans sur un poste équivalent

Ainsi, il peut exister des profils de candidat-e-s très hétérogènes, plusieurs combinaisons sont possibles :

FORMATION OU NIVEAU DU-DE LA CANDIDAT-E	EXPÉRIENCE REQUISE
Formation mixte environnementaliste et pédagogique	1 ou 2 expériences significatives demandées (stages et expériences bénévoles compris)
Formation spécialisée en environnement	Expérience-s complémentaire-s en animation nécessaire-s
Formation spécialisée en animation	Expérience-s complémentaire-s dans le domaine de l'environnement nécessaire-s
Niveau de qualification peu élevé	Expériences significatives demandées

● Compétences et qualités professionnelles

- Bonnes connaissances en environnement (et éventuellement sur des thématiques spécifiques : biodiversité, eau, air, déchets, énergie, alimentation, jardin...)
- Connaissances des acteurs de l'éducation à l'environnement et au développement durable
- Capacité à animer, aisance dans l'expression orale, dynamisme
- Capacité à encadrer des participants, connaissances des règles de sécurité pour l'accompagnement des groupes
- Capacité à concevoir des outils et démarches pédagogiques, créativité
- Capacité d'adaptation (pédagogie, interlocuteurs...)
- Capacité en développement
- Bon relationnel, aptitude au travail en équipe
- Esprit de synthèse

- Capacités rédactionnelles
- Capacité à gérer son temps
- Disponibilité
- Maîtrise des outils informatiques et bureautiques

● Motivations

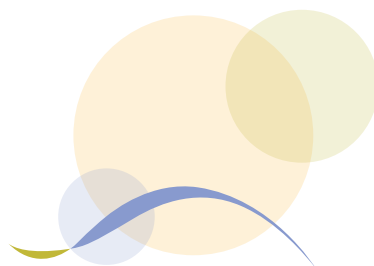
- Goût pour la polyvalence
- Intérêt marqué pour l'environnement
- Partage des valeurs associatives
- Curiosité d'esprit
- Envie d'initier, d'expérimenter, de développer de nouvelles animations et de nouveaux outils auprès de nouveaux publics



MODALITÉS DE CANDIDATURE

Notre offre d'emploi vous intéresse et vous partagez nos valeurs associatives ?

- Envoyez votre dossier de candidature (CV et lettre de motivation) à *Mr/Mme le-la président-e ou directeur-trice*
- CPIE (*nom du CPIE*)
- Coordonnées du CPIE (*adresse mail et/ou postale*)
- Avant le (*date limite de candidature*)





PROFIL DE POSTE

Chargé-e de mission environnement et développement durable H/F

► Le contexte du poste à pourvoir

- Indiquer ici les éléments de présentation synthétiques de la structure : la gouvernance (notamment la place des bénévoles, l'implication des salarié-e-s dans le projet associatif...), le nombre de salarié-e-s, le secteur d'activité, les actions dominantes de la structure et expliquer brièvement le projet associatif.
- Indiquer les raisons de l'ouverture de poste (ex : « dans le cadre d'un accroissement temporaire d'activité, le CPIE recherche un-e assistant-e pour un CDD de (nombre de mois) », « dans le cadre du développement de notre activité (nature de l'activité) nous recherchons un-e éducateur-trice en CDI »).

► Le poste à pourvoir en CDI/CDD (indiquer le nombre de mois, le cas échéant)

● Missions principales

Dans le cadre des orientations définies par le conseil d'administration, sous la responsabilité du/de la directeur-trice du CPIE ou/et plus spécifiquement du/de la responsable de secteur « accompagnement des territoires au développement durable » :

- Assurer des missions d'études ou de conduite de projets en lien avec la promotion de l'environnement ou du développement durable du territoire du CPIE, de manière générale, ou sur des thématiques particulières à l'initiative du CPIE ou pour répondre aux besoins des porteurs de projets
- Accompagner les adhérent-e-s, les acteur-trice-s du territoire, les particuliers, les structures, les collectivités locales dans leur démarche de développement durable (projets, politiques territoriales...)

● Activités

- Conduite de projets participatifs et multi-partenariaux (conception, montage et suivi administratif et financier, recherche de financements, mise en œuvre, coordination, accompagnement, évaluation)
- Conduite d'études (conception, réalisation, coordination, accompagnement)
- Développement du réseau d'acteurs (recherche, entretien, développement de partenariats, négociation, participation ou structuration et animation de réseaux, organisation et animation de groupes/réunions de concertation/pilotage, médiation environnementale...)

- Recherche-développement (développement de nouveaux projets et outils, veille territoriale et stratégique)
- Participation à la vie associative, au fonctionnement général et au développement du CPIE, à l'entretien du site et du matériel

Eventuellement

- Conception et réalisation d'actions de formation des acteurs (élu-e-s, technicien-ne-s territoriaux-iales, éducateurs-trices/animateurs-trices...)

● Conditions générales d'exercice du poste

- Poste à pourvoir en CDI/CDD pour une durée de (nombre de mois), à compter du (date)
- Conditions de travail : en intérieur (bureau personnel au CPIE) et en extérieur (sur le terrain pour des interventions ou réunions avec les partenaires, porteurs de projets, populations...)
- Rémunération en référence à la convention collective de l'animation : groupe D ; coefficient 300
- Permis et véhicule indispensables (déplacements fréquents dans le cadre des interventions et réunions sur l'ensemble du territoire du CPIE)
- La mission et le public visé nécessitent de travailler ponctuellement le soir et certains week-ends, voire certains jours fériés.

► Le profil du/de la candidat-e

● Formation et diplômes

Bac+3 à Bac+5 en environnement (thématiques variées en fonction du poste proposé), et/ou développement durable et/ou développement local.

● Expérience (professionnelle et/ou bénévole)

Expérience solide (1-3 ans) sur un poste de chef de projet environnement, idéalement dans le domaine du développement durable ou du développement local (ingénierie, conduite de projets, médiation) et/ou dans le domaine de l'éducation à l'environnement (éco-interprète, éco-conseiller...).

● Compétences et qualités professionnelles

- Connaissances en environnement et développement durable (thématiques spécifiques selon le poste : biodiversité, eau, air, énergie, alimentation, jardin...)
- Connaissances des réseaux d'acteurs, du fonctionnement des partenaires institutionnels, des collectivités et organismes territoriaux
- Connaissances des politiques de développement local et des dispositifs territoriaux d'aménagement du territoire
- Capacité de médiation, concertation et animation du dialogue territorial
- Capacité à convaincre et négocier
- Capacité en ingénierie et gestion de projet multi-partenarial
- Capacité en développement
- Capacités rédactionnelles
- Aptitude à l'anticipation et à la résolution de problèmes
- Aptitude au travail en équipe, en partenariat, en réseau

- Analyse et esprit de synthèse
- Capacité d'adaptation (interlocuteurs, situations, évolution du contexte territorial...)
- Réactivité
- Aisance dans l'expression orale, bon relationnel
- Force de proposition
- Maîtrise des outils bureautiques et informatiques

● Motivations

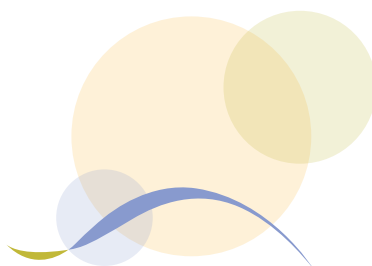
- Goût pour la polyvalence
- Intérêt marqué pour l'environnement
- Partage des valeurs associatives
- Curiosité d'esprit, goût pour la polyvalence
- Envie d'initier, d'expérimenter, de développer de nouveaux projets, nouvelles méthodes, nouveaux outils et nouveaux partenariats.



MODALITÉS DE CANDIDATURE

Notre offre d'emploi vous intéresse et vous partagez nos valeurs associatives ?

- Envoyez votre dossier de candidature (CV et lettre de motivation) à *Mr/Mme le-la président-e ou directeur-trice*
- CPIE (*nom du CPIE*)
- Coordonnées du CPIE (*adresse mail et/ou postale*)
- Avant le (*date limite de candidature*)





PROFIL DE POSTE

Responsable de secteur H/F

► Le contexte du poste à pourvoir

- Indiquer ici les éléments de présentation synthétiques de la structure : la gouvernance (notamment la place des bénévoles, l'implication des salarié-e-s dans le projet associatif...), le nombre de salarié-e-s, le secteur d'activité, les actions dominantes de la structure et expliquer brièvement le projet associatif.
- Indiquer les raisons de l'ouverture de poste (ex : « dans le cadre d'un accroissement temporaire d'activité, le CPIE recherche un-e assistant-e pour un CDD de (nombre de mois) », « dans le cadre du développement de notre activité (nature de l'activité) nous recherchons un-e éducteur-trice en CDI »).

► Le poste à pourvoir en CDI/CDD (indiquer le nombre de mois, le cas échéant)

● Missions principales

Dans le cadre des orientations définies par le conseil d'administration, et sous l'autorité du/de la directeur-trice :

- Décliner la stratégie de l'association au sein de son secteur
- Développer, coordonner et accompagner l'ensemble des projets et activités du secteur
- Piloter l'équipe placée sous sa responsabilité

● Activités

- Déclinaison de la stratégie de la structure au sein de son secteur (définition et suivi de la politique et des objectifs de son secteur, mobilisation des moyens nécessaires, élaboration du plan de communication lié aux activités et projets de son secteur...)
- Coordination et pilotage opérationnel des activités et projets de son secteur (montage et coordination des activités et projets de son secteur ou en inter-secteurs, suivi du budget du secteur, évaluation des actions et bilans)
- Coordination et gestion de l'équipe du secteur (gestion du planning, animation des réunions d'équipe, appui technique, gestion des ressources humaines...)
- Développement du réseau d'acteurs (lien avec les partenaires, le réseau des CPIE et les réseaux locaux, recherche de nouveaux partenaires...)
- Recherche et développement (veille, propositions de nouveaux projets/méthodes/outils...)
- Participation à la vie associative, au fonctionnement général et au développement du CPIE, à l'entretien du site et du matériel

● Conditions générales d'exercice du poste

- Poste à pourvoir en CDI/CDD pour une durée de (nombre de mois), à compter du (date)
- Conditions de travail : en intérieur (bureau personnel au CPIE) et en extérieur (rencontres des partenaires institutionnels, financiers et techniques, suivi de l'équipe sur le terrain si besoin)
- Rémunération en référence à la convention collective de l'animation : groupe D à F; coefficient 300 à 375
- Permis et véhicule indispensables (déplacements fréquents)
- La mission nécessite une grande disponibilité (soirs et week-ends)

● Responsabilité (pour les postes à responsabilité notamment)

- Responsable de l'encadrement de son équipe et de la bonne réalisation des objectifs et du prévisionnel d'activité, de son secteur (en termes stratégique, financier et opérationnel) et garant de leur cohérence avec le projet associatif et stratégique du CPIE
- Possibilité de délégation ponctuelle de responsabilités par le-la directeur-trice ou le-la directeur-trice adjoint-e fonction du profil du/de la candidat-e

► Le profil du/de la candidat-e

● Formation et diplômes

- Bac+3 à Bac+5 dans le domaine de l'environnement
- Et/ou formation en coordination de projets en éducation à l'environnement (Eco-interprète, Licence Pro Coordonnateur de projets en éducation à l'environnement pour un développement durable ou DEJEPS Développement de projets avec une expérience d'encadrement d'équipe...)
- Et/ou formation en gestion de projets hors champ de l'éducation à l'environnement

● Expérience (professionnelle et/ou bénévole)

- Expérience en montage et conduite de projets complexes et multipartenariaux nécessitant la recherche de financements
- Et/ou expérience en coordination d'équipe
- Et/ou expériences associatives

● Compétences et qualités professionnelles

- Connaissances en environnement et développement durable, connaissances techniques relatives au champ de compétences de son secteur
- Connaissance des acteurs de l'environnement, de l'éducation à l'environnement et du développement local
- Connaissance du contexte institutionnel et politique
- Capacité à encadrer une équipe et à déléguer
- Capacité en ingénierie et gestion de projets et gestion de budget
- Capacité en développement (partenariats, projets, recherche de financements...)

- Capacité d'animation (profil responsable pédagogique)
- Dynamisme
- Organisation, adaptabilité
- Autonomie, force de proposition
- Bon relationnel

● Motivations

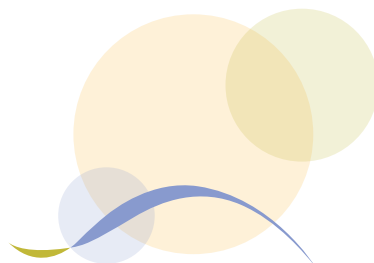
- Goût pour la polyvalence
- Intérêt marqué pour l'environnement
- Partage des valeurs associatives
- Goût pour le travail en équipe et l'animation d'équipe



MODALITÉS DE CANDIDATURE

Notre offre d'emploi vous intéresse et vous partagez nos valeurs associatives ?

- Envoyez votre dossier de candidature (CV et lettre de motivation) à *Mr/Mme le-la président-e ou directeur-trice*
- CPIE (*nom du CPIE*)
- Coordonnées du CPIE (*adresse mail et/ou postale*)
- Avant le (*date limite de candidature*)





PROFIL DE POSTE

Directeur-trice d'association d'environnement H/F

► Le contexte du poste à pourvoir

- Indiquer ici les éléments de présentation synthétiques de la structure : la gouvernance (notamment la place des bénévoles, l'implication des salarié-e-s dans le projet associatif...), le nombre de salarié-e-s, le secteur d'activité, les actions dominantes de la structure et expliquer brièvement le projet associatif.
- Indiquer les raisons de l'ouverture de poste (ex : « dans le cadre d'un accroissement temporaire d'activité, le CPIE recherche un-e assistant-e pour un CDD de (nombre de mois) », « dans le cadre du développement de notre activité (nature de l'activité) nous recherchons un-e éducteur-trice en CDI »).

► Le poste à pourvoir en CDI/CDD (indiquer le nombre de mois, le cas échéant)

● Missions principales

Dans le cadre des orientations définies par le conseil d'administration et des critères du label CPIE, et sous l'autorité du/de la président-e :

- Mettre en oeuvre la politique de l'association (projet associatif et stratégique)
- Assurer l'administration et le pilotage général des ressources, de l'équipe et des projets ou activités.

● Activités

- Coordination générale de la vie associative (gestion des instances statutaires, propositions et suivi des orientations stratégiques, articulation bénévoles/salarié-e-s, pilotage du fonctionnement interne et des projets)
- Gestion administrative et financière (montage et suivi des budgets, conventions, dossiers de financement, paiements et facturations...)
- Gestion des ressources et management (supervision de la gestion du personnel/payé, suivi des contrats, passation des entretiens annuels professionnels, montage du plan de formation...)
- Gestion des relations publiques (représentation et promotion du CPIE et de la vie associative, lien avec les réseaux d'éducation à l'environnement et au développement durable)
- Recherche-développement (veille, vision prospective, développement de partenariats et projets, lien avec le milieu de la recherche)
- Participation à la vie du réseau des CPIE (groupes de travail, réunions, enquêtes, mutualisation d'outils, d'expériences, de compétences...)

- Participation à la vie associative, au fonctionnement général et au développement du CPIE, à l'entretien du site et du matériel

Éventuellement

- Conduite de projets (sur des projets représentant un fort enjeu pour le CPIE ou pour lesquels le-la directeur-trice a une expertise particulière)

● Conditions générales d'exercice du poste

- Poste à pourvoir en CDI/CDD pour une durée de (nombre de mois), à compter du (date)
- Conditions de travail : en intérieur (bureau personnel au CPIE) et en extérieur (rencontres des partenaires institutionnels, financiers et techniques, représentation du CPIE dans des événements de types colloques, séminaires...)
- Rémunération en référence à la convention collective de l'animation : groupe G ; coefficient 400 (statut cadre)
- Permis et véhicule indispensables (déplacements fréquents dans le cadre des rencontres de partenaires et de la représentation du CPIE à l'externe)
- La mission nécessite une grande disponibilité (soirs et week-ends)
- Le directeur peut être assisté dans sa mission par le-la directeur-trice adjoint-e et l'assistant-e de gestion administrative et comptable

● Responsabilité (pour les postes à responsabilité notamment)

- Responsabilité générale (administrative, financière, réglementaire, juridique et réalisation des objectifs stratégiques...) devant les instances statutaires

► Le profil du/de la candidat-e

Le-la candidat-e possèdera idéalement une double compétence, à la fois technique et en gestion-management.

● Formation et diplômes

Formation supérieure Bac+5 dans le domaine de l'environnement et/ou du développement durable et/ou du développement local et/ou en management/gestion d'équipe et de projets

Un niveau de qualification moins élevé pouvant (ou devant) être complété par une expérience professionnelle significative.

En effet, le niveau Bac+5 fait référence au niveau de compétences et de connaissances que doit posséder un-e directeur-trice que ce soit par la formation (initiale ou continue) ou par l'expérience (validation des acquis).

● **Expérience** (professionnelle et/ou bénévole)

- Expérience probante dans la gestion de structure, idéalement une structure associative, et environnementale en particulier (minimum 3 ans)
- Et/ou expérience de l'encadrement et du management d'équipe
- Et/ou expérience significative en milieu associatif
- Et/ou expérience en développement local ou territorial

● **Compétences et qualités professionnelles**

- Connaissances générales relatives aux champs de compétences de l'association
- Connaissance du secteur de l'environnement, des acteurs de l'environnement, du contexte institutionnel et politique

- Aptitude au management d'équipe
- Capacité à déléguer
- Capacité à mobiliser, à impulser des démarches participatives ou de concertation
- Rigueur dans la gestion administrative et financière
- Capacité dans le montage et la gestion de projets complexes et de dossiers de financement
- Capacité en développement (partenariats, projets, recherche de financements...)
- Excellent relationnel (aptitude à la communication et à la négociation)
- Autonomie, adaptabilité, force de proposition

● **Motivations**

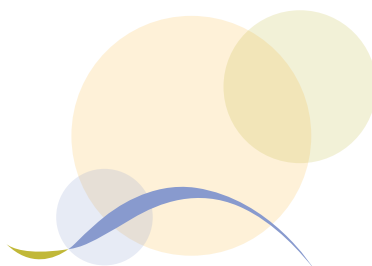
- Goût pour la polyvalence
- Intérêt marqué pour l'environnement
- Partage des valeurs associatives
- Goût pour le développement de structures et les défis (développer des projets ambitieux avec des budgets associatifs contraints)



MODALITÉS DE CANDIDATURE

Notre offre d'emploi vous intéresse et vous partagez nos valeurs associatives ?

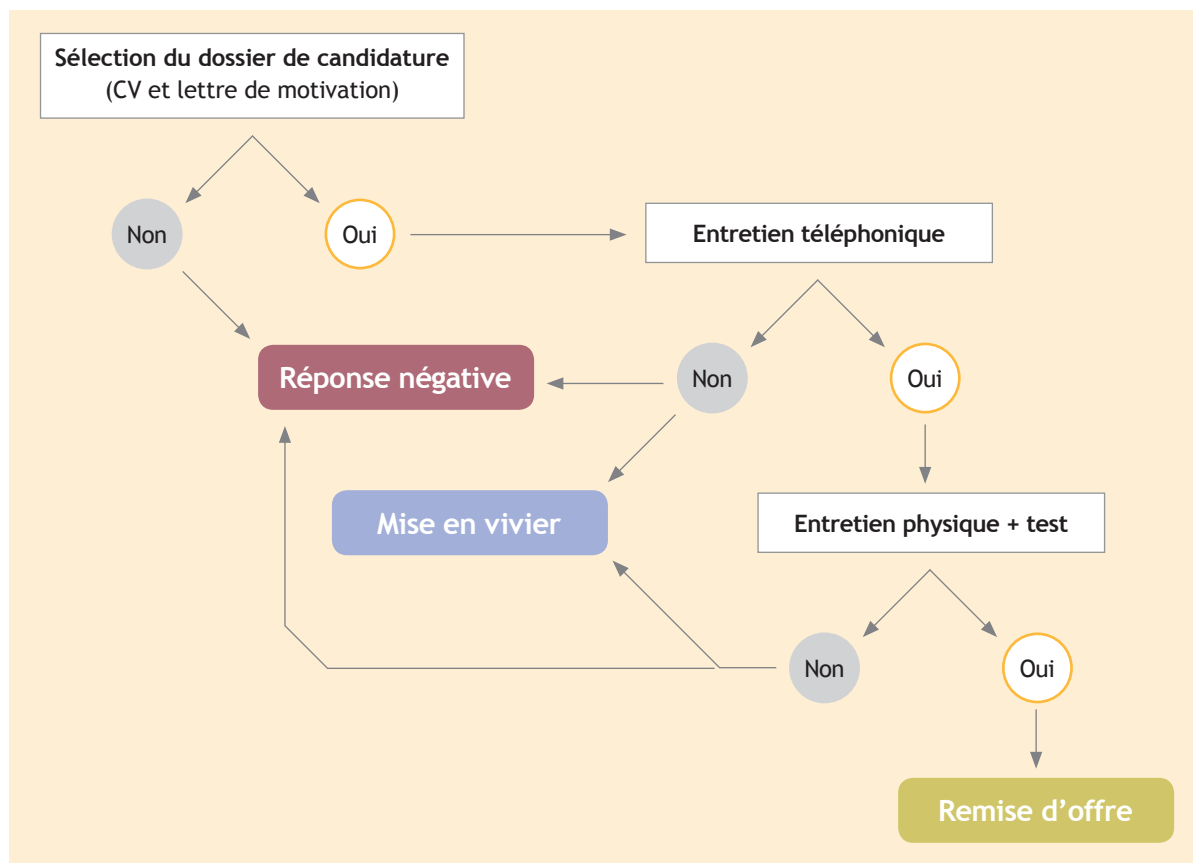
- Envoyez votre dossier de candidature (CV et lettre de motivation) à *Mr/Mme le-la président-e ou directeur-trice*
- CPIE (*nom du CPIE*)
- Coordonnées du CPIE (*adresse mail et/ou postale*)
- Avant le (*date limite de candidature*)





Mode d'emploi de la gestion des candidatures

► Le processus de sélection des candidatures et de décision dans le cadre du recrutement



► Le tableau de traçabilité du processus de recrutement

Tenir un tableau de traçabilité du processus de recrutement, permet aux responsables de structures de connaître à tout moment le statut de chacune des candidatures reçues pour les postes proposés. Il permet aussi de vérifier que chacune des

étapes du recrutement a bien été réalisée (de la sélection de la candidature à la réponse finale faite au-candidat-e). Un exemple de tableau de suivi de recrutement vous est proposé sous format Excel selon le modèle suivant :

CATÉGORIES	CONTENU/UTILITÉ
Pôle/secteur/service concerné	Indiquer le pôle, le secteur ou le service dans lequel le besoin de recrutement a été identifié
Poste ouvert	Indiquer l'intitulé exact du poste pour lequel le recrutement est ouvert
Candidat-e	Indiquer le nom et le prénom du-candidat-e qui a postulé à l'offre et qui a été pré-sélectionné-e sur dossier de candidature (CV et lettre de motivation)
Date candidature	Indiquer la date à laquelle la structure a reçu la candidature pour le poste proposé, elle servira de date de référence pour une éventuelle mise en vivier par la suite
Source	Indiquer le canal par lequel le-candidat-e a eu accès à l'offre d'emploi et sur lequel il-elle a postulé le cas échéant. Cela permet, à moyen et long termes, de voir à l'aide d'une analyse statistique rapide, quel canal de diffusion de l'offre est le plus efficace et quelles périodes de recrutement sont les plus favorables sur ce canal
Date entretien téléphonique	Permet d'avoir un suivi des étapes du recrutement

CATÉGORIES	CONTENU/UTILITÉ
Retour entretien téléphonique	Indiquer de manière très succincte la décision relative à la candidature du-de la postulant-e qui s'est prise suite à cette étape et les motifs de cette décision (le cas échéant, indiquer des éléments d'appréciation des compétences du-de la candidat-e, les points à investiguer en entretien physique, les contraintes ou points de blocage éventuels...)
Date entretien physique	Permet d'avoir un suivi des étapes du recrutement
Retour entretien physique	Indiquer de manière très succincte la décision relative à la candidature du-de la postulant-e qui s'est prise suite à cette étape et les motifs de cette décision (le cas échéant, indiquer des éléments d'appréciation des compétences du-de la candidat-e, les points restés en suspens, les contraintes ou points de blocage éventuels)
Date réponse finale	Permet d'avoir un suivi des étapes du recrutement
Nature réponse finale	Indiquer la réponse donnée au-la candidat-e à l'issue du processus de recrutement (positive, négative, mise en vivier, par téléphone ou par courrier...)

Vous trouverez dans le tableau proposé, un exemple de remplissage pour vous aider dans la prise en main de cet outil (voir annexe 4).

► Le vivier de candidat-e-s

Le vivier de candidat-e-s s'apparente à une CVthèque comprenant les profils de candidat-e-s qui n'ont pas été retenu-e-s dans un premier temps, mais dont le profil pourrait être intéressant à moyen terme. C'est pourquoi il est important de bien le gérer pour en faire un outil efficace.

● L'intérêt du vivier candidat-e-s

Chaque offre d'emploi diffusée donne lieu à de nombreuses candidatures. Cependant, toutes ne peuvent être retenues, même si les profils des candidat-e-s sont intéressants. Le vivier de candidat-e-s permet de conserver temporairement les dossiers de ces candidat-e-s intéressants et peut ainsi permettre de réduire les délais de recrutements ultérieurs lors de besoin urgent. Dans le cadre d'un recrutement, il est donc important d'étudier toutes les candidatures reçues en réponse à l'offre d'emploi, car certains profils pourraient correspondre à d'autres postes que celui proposé et être utiles pour des recrutements futurs.

● Le classement des candidat-e-s

Pour pouvoir accéder directement aux profils recherchés parmi les dossiers conservés il est important de bien les classer. Nous vous conseillons d'opter pour une méthode de classement simple, selon différentes catégories qui faciliteront votre recherche : le type poste, l'expérience professionnelle du-de la candidat-e, la formation, l'intérêt de ce profil...

Un exemple de classement vous est proposé sous format Excel selon le modèle ci-dessous.

CATÉGORIES	CONTENU/UTILITÉ
Nom	Entrer l'identité et les coordonnées du-de la candidat-e (notamment n° de téléphone et adresse mail, afin de pouvoir le recontacter rapidement le cas échéant)
Prénom	
Contact	
Date de candidature	Indiquer la date à laquelle le-la candidat-e a postulé, elle servira de date de référence lors de la mise à jour du vivier et notamment lors de la suppression des dossiers obsolètes
Poste souhaité	Indiquer le type de poste auquel le-la candidat-e avait initialement postulé, cela peut donner des indications sur ses aspirations professionnelles et ses potentiels souhaits d'évolution à court-moyen termes
Poste potentiel	Indiquer le poste pour lequel le-la candidat-e pourrait correspondre dans le cas d'un éventuel départ ou d'une création de poste à court-moyen terme.
Formation	Indiquer la formation la plus pertinente en rapport avec le poste sur lequel le-la candidat-e pourrait être positionné-e
Expérience	Indiquer si le-la candidat-e a plutôt un profil débutant ou expérimenté dans le poste, afin de faciliter la recherche ultérieure fonction des besoins du CPIE
Entretien	Indiquer si un entretien téléphonique ou physique a déjà eu lieu et la date à laquelle il a eu lieu
Compétences clés détectées	Indiquer les compétences ou le potentiel détectés chez le-la candidat-e au regard des informations obtenues à travers le dossier de candidature, la recommandation...ou lors de l'entretien téléphonique ou physique, le cas échéant
Commentaires	Préciser tous les commentaires qui semblent utiles pour faciliter la recherche de profils intéressants lors des recrutements futurs
Références CV	Enregistrer les CV et lettres de motivation des candidat-e-s figurant dans le vivier sous références dans un dossier spécifique afin de les retrouver facilement le cas échéant Ex : n° de candidature conservée/année-poste-initiales du-de la candidat-e

Vous trouverez dans le tableau proposé, un exemple de remplissage pour vous aider dans la prise en main de cet outil (voir annexe 4).

En complément de la tenue d'un tableau de bord de gestion du vivier de candidat-e-s, il est important de :

- Conserver, dans un dossier spécifique, par type de fonctions, les CV des candidat-e-s qui figurent dans le vivier pour pouvoir s'y référer ultérieurement et recontacter les candidat-e-s intéressants.
- Informer le-la candidat-e de la mise en vivier de sa candidature et notamment de la consignation de ses données personnelles dans un outil informatisé, qui seront uniquement utilisées par le CPIE dans le cadre de ses recrutements (déclaration à la CNIL).

● L'actualisation du vivier

Il est important de mettre régulièrement à jour le vivier de candidat-e-s et notamment de :

- Supprimer les CV qui ne sont plus intéressants
- Supprimer les dossiers des candidat-e-s datant de plus d'un an, car la situation du-de la candidat-e a très probablement évolué.

► La gestion des candidatures

Gérer efficacement les candidatures reçues pour les postes proposés sans se laisser noyer par le nombre et sans oublier d'étapes importantes (dont la réponse systématique effectuée au-la candidat-e valorisant l'image employeur du CPIE), suppose d'avoir quelques bons réflexes tout au long du processus de recrutement, notamment :

En amont	Cibler la diffusion de son annonce : ne pas faire trop d'annonce quand on sait que l'on va recevoir beaucoup de CV et faire beaucoup d'annonce quand on sait que l'on ne va pas recevoir beaucoup de candidatures, lorsqu'il est difficile de recruter pour le poste	
	Définir les critères de recherche et de sélection discriminants (niveau d'études, formation, expérience...) et ceux qui peuvent bouger si le-la candidat-e est intéressant-e	
Sélection	Collaborer avec Pôle Emploi qui, dans le cadre de sa prestation d'accompagnement des structures au recrutement, effectue le tri des CV et ne transmet que ceux qui sont réellement intéressants au regard des critères définis par les employeurs	
	Trier les CV selon 3 catégories :	Puis, une fois le choix final effectué (après la passation des entretiens) :
	• Le profil correspond au poste	Conserver ces candidatures pour un recrutement futur et prévenir les postulant-e-s que leur candidature n'a pas été retenue mais que, sauf demande contraire de leur part, leur candidature est conservée pour un autre poste éventuel
	• Le profil est intéressant mais ne correspond pas tout à fait à la demande actuelle	
En aval	• Le profil ne correspond pas du tout aux besoins du CPIE	Supprimer ces dossiers de candidature qui ne correspondent pas au besoin et informer les candidat-e-s que leur candidature n'est pas retenue
	Dans tous les cas, il est indispensable pour la bonne image du CPIE, de donner systématiquement une réponse au-la candidat-e qui a postulé auprès du CPIE, que celle-ci soit positive ou négative, qu'elle se fasse par courrier (voir les exemples proposés en annexe 7) ou par téléphone.	
	Il est au minimum nécessaire pour les candidatures reçues par mail ou via le site du CPIE, d'accuser réception du dossier de candidature et d'informer le-la candidat-e que sans réponse de la part du CPIE dans un délai de 3 semaines à 1 mois il-elle peut considérer que sa candidature n'a pas été retenue.	



Outils de gestion des candidatures

► Tableau de suivi du recrutement

► Vivier de candidat-e-s

EXEMPLE

PÔLE/SECTEUR/ SERVICE CONCERNÉ	POSTE OUVERT	CANDIDAT-E	DATE DE CANDIDA- TURE	SOURCE	DATE ENTRE- TIEN TÉLÉ- PHONIQUE	RETOUR ENTRETIEN TÉLÉPHONIQUE	DATE ENTRETIEN PHYSIQUE	RETOUR ENTRETIEN PHYSIQUE	DATE RÉPONSE FINALE	NATURE RÉPONSE FINALE
Education à l'environnement	Responsable de secteur	Madame A	07/04/2014	Site TEE	14/04/2014	Ok pour RDV	19/04/2014	Pas l'envergure du poste	25/04/2014	Négative
Education à l'environnement	Responsable de secteur	Monsieur B	08/04/2014	Site CPIE	14/04/2014	Ok pour RDV	19/04/2014	Envergure? Résultats test moyens	25/04/2014	Négative
Education à l'environnement	Responsable de secteur	Madame C	09/04/2014	Site UNCP	15/04/2014	Ok pour RDV	19/04/2014	Entretien OK test OK	25/04/2014	Remise de l'offre
Education à l'environnement	Responsable de secteur	Melle D	10/04/2014	Candidature spontanée	15/04/2014	Ok pour RDV	19/04/2014	Peu d'expérience mais entretien Ok et test OK	25/04/2014	Mise en vivier
Education à l'environnement	Responsable de secteur	Monsieur E	02/02/2014	Vivier	16/04/2014	Non, vient de signer un CDI				
Education à l'environnement	Responsable de secteur	Madame F	12/04/2014	Pôle Emploi	16/04/2014	Pas le profil mais mise en vivier pour poste éducatrice éventuel				
Education à l'environnement	Responsable de secteur	Monsieur G	13/04/2014	CDD	17/04/2014	Pas assez d'expérience				
Education à l'environnement	Responsable de secteur	Monsieur H	14/04/2014	Cooptation	17/04/2014	Rémunération demandée trop élevée				

EXEMPLE

NOM	PRÉNOM	CONTACT	DATE DE CANDIDA- TURE	POSTE SOUHAITÉ	POSTE POTENTIEL	FORMATION	EXPÉRIENCE	ENTRETIEN	COMPÉTENCES CLÉS DÉTECTÉES INTÉRÊT DE CE PROFIL	COMMENTAIRES	RÉFÉRENCES CV
ADAM	Stéphane	06 50 12 97 23	20/12/2013	Educateur à l'environnement	Educateur à l'environnement Niveau 2	BTSA GPN	Junior		Animation Créativité Excellent relationnel => Recommandé par le CPIE X	Souhait de mobi- lité géographique Pas de poste ouvert lors de la candidature	193/2013- EducEnv-SA
MARIE	Emilie	09 52 36 85 10	23/12/2013	Chargée de mission biodiversité	Chargée de mission biodiversité expérimentée Responsable de secteur AT	Ingénieur agronome	Expérimentée	Entretien téléphonique 03/01/2014	Gestion de projets et de budgets Capacité en médiation Très bon relationnel Encadrement 2 personnes	Trop expéri- mentée pour poste chargée de mission	194/2013- Chargée Mission-EM
DUPONT	Xavier	06 05 78 65 95 x.dupont@ hotmail.fr	02/02/2014	Responsable de secteur EDD	Responsable de secteur EDD	DEJEPS coordination de projets	Expérimenté		Gestion de projets complexes Encadrement d'équipe Capacité à mobiliser et à déléguer	Pas de poste ouvert lors de la candidature spontanée	195/2013- RespSecteur- XD
MARTIN	Corinne	02 31 44 89 36 corinne- martin@ gmail.com	12/04/2014	Responsable de secteur EDD	Educateur à l'environnement Niveau 2	BTSA GPN	Junior	Entretien physique 19/04/2014	Bonne capacité en ingénierie pédagogique et en animation Bon relationnel		001/2014- RespSecteur- CM



Check-list administrative du recrutement et de l'embauche de nouveaux-velles salarié-e-s

Poste : _____ Date d'arrivée prévue : _____

	ÉTAPES À RÉALISER	CONTENU OU OBLIGATIONS EMPLOYEURS	ÉCHÉANCES	COCHER OU DATER
Au préalable du recrutement	Respecter la priorité de réembauche d'ancien-ne-s salarié-e-s	Salarié-e ayant démissionné après congé maternité ou d'adoption ou licencié-e économique	Avant de diffuser l'annonce à l'externe	
	Proposer d'abord l'emploi à certain-e-s salarié-e-s en poste	Salarié-e à temps partiel souhaitant travailler à temps complet et inversement pour un poste de sa catégorie professionnelle ou équivalent	Avant de diffuser l'annonce à l'externe	
	Vérifier la possibilité d'ouvrir le poste, dans les conditions souhaitées, du point de vue du droit du travail	- Voir les spécificités et modalités du contrat saisonnier - Voir les spécificités et modalités du contrat à temps partiel - Voir les cas de recours interdits de CDD, notamment : - Pour pourvoir durablement à un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'association - Dans les 6 mois suivant un licenciement pour motif économique sur le même poste	En amont de la création du poste	
	Vérifier les aides à l'embauche possibles et les obligations liées à celles-ci (nationales et locales)	- Contrats d'insertion - Contrats d'incitation à l'embauche - Contrat de génération - Emplois d'avenir ...	En amont de la création du poste	
Pendant le recrutement	Notifier l'ouverture du poste et diffuser l'offre d'emploi (Pôle emploi et autres organismes de placement, sites Internet du CPIE, cpie.fr, reseau-TEE.net...)	Un certain nombre de critères doivent être respectés dans la rédaction de l'annonce, notamment : - Elle doit être datée - Elle ne doit pas contenir : de mots étrangers, des allégations fausses ou susceptibles d'induire en erreur, de limite d'âge sauf particularités légales (ex : contrats aidés, accords), de conditions discriminatoires	Lors de la diffusion de l'annonce à l'externe	
	Informar le-la candidat-e, et le cas échéant le-s délégué-s du personnel ou le CE, des méthodes et techniques de recrutement utilisées (processus de recrutement, tests, questionnaires...)	- Une finalité unique : apprécier les capacités du-de la candidat-e à occuper l'emploi proposé - Confidentialité des informations récoltées et des résultats aux tests	Au début du recrutement	
	Vérifier les références du-de la candidat-e après l'en avoir expressément informar	- Copie des diplômes - Annuaire des diplômé-e-s des écoles ou universités - Attestations de stage - Certificats de travail - Enquête auprès des précédents employeurs (uniquement sur les aspects professionnels)	En fin de recrutement, avant la réponse finale, au plus tard avant la fin de la période d'essai	
	Demandar au-à la candidat-e les documents rendus obligatoires par la loi pour l'exercice de certains postes (accueil du public et jeunes enfants)	Extrait de casier judiciaire pour les postes nécessitant un casier judiciaire vierge	Au début du recrutement, lors de l'entretien d'embauche	
	Transmettre au-à la candidat-e les résultats du-des test-s, le cas échéant	- Systématiquement si le test a été réalisé à l'aide d'un logiciel - Cela participe de la bonne image du CPIE en tant qu'association employeuse	En fin de recrutement, lors de la réponse finale	
	Signer une promesse d'embauche à défaut d'établir immédiatement le contrat de travail adapté	Ce document précise les éléments clés du contrat Il s'agit d'un véritable engagement pour les signataires, y manquer sans motif légitime peut faire valoir des dommages-intérêts	En fin de recrutement, lors de la réponse finale	

	ÉTAPES À RÉALISER	CONTENU OU OBLIGATIONS EMPLOYEURS	ÉCHÉANCES	COCHER OU DATER
Lors de l'embauche	Vérifier auprès du conseiller Pôle Emploi (avec le N° de demandeur-euse d'emploi du-de la candidat-e), si le-la candidat-e peut bénéficier d'un dispositif d'aide à l'emploi		Avant établissement du contrat	
	Effectuer la DPAE (Déclaration préalable à l'embauche) auprès de l'URSSAF	A l'instar de la DUE (déclaration unique d'embauche), elle permet d'effectuer les formalités suivantes : • Immatriculation de l'employeur au régime général de la Sécurité Sociale • Immatriculation du-de la salarié-e à la caisse primaire d'assurance maladie • Affiliation de l'employeur au régime d'assurance chômage • Demande d'adhésion à un service de santé au travail, demande d'examen médical d'embauche	Au plus tôt 8 jours avant l'embauche et au plus tard la veille	
	Demander au-à la salarié-e les documents officiels originaux indispensables à l'établissement du contrat et au versement du salaire et en produire une copie à conserver dans le dossier du personnel	• Pièce d'identité • Carte vitale • Permis de conduire et assurance voiture (le cas échéant) • Diplômes • RIB	Lors de la conclusion du contrat et au plus tard le jour de l'embauche	
	Établir le contrat de travail, le faire signer par le-la salarié-e, lui en remettre un exemplaire et conserver l'autre dans le dossier du personnel	• 2 exemplaires • Le CDD doit nécessairement être écrit avec des mentions obligatoires, à défaut il peut être requalifié en CDI • Mentions obligatoires : identité des parties, lieu de travail, date de début du contrat, intitulé de l'emploi et description sommaire, durée du travail, rémunération et modalités, conventions et accords collectifs applicables • Existence de clauses interdites (clauses dérogeant de manière défavorable au droit du travail et à la convention collective, clauses discriminatoires,...)	Au plus tard le jour de l'embauche	
	Prévenir Pole Emploi si le-la salarié-e y était inscrit-e		Dans les 48h suivant l'embauche	
	Remettre le volet détachable de l'accusé de réception de la DPAE au-à la salarié-e		Dès réception (en général 5 jours après la DPAE)	
	Mettre à disposition du-de la salarié-e la convention collective et lui remettre une notice d'information sur celle-ci		Dès le jour de l'embauche	
	Prendre contact avec le service de médecine du travail pour programmer la visite médicale		Avant l'embauche et au plus tard avant la fin de la période d'essai	
	Inscrire le-la nouvel-le embauché-e sur le registre du personnel	• Nom, prénom • Nationalité • Date de naissance, sexe, emploi, qualification • Date d'entrée et de sortie • Nature du contrat	Dès le jour de l'embauche	
	Effectuer les déclarations auprès des organismes et faire signer les contrats au-à la salarié-e le cas échéant	• Retraite complémentaire • Mutuelle santé • Prévoyance • Banque (transmission RIB pour virement) • Assurance (couverture professionnelle, inscription nouveau-velle conducteur-trice pour véhicule de service) • ...	Dès le jour de l'embauche	
	Créer les dossiers relatifs à ce-tte nouvel-le embauché-e et mettre à jour les tableaux de bord de gestion du personnel	• Dossier du personnel (contrat de travail et avenants, accusé de réception de la DPAE, bulletins de salaire, RIB...) • Dossier note de frais • Fiche temps de travail • Tableau des congés • Planning équipe • ...	Dès le jour de l'embauche	

Pour plus d'informations et de précisions sur les obligations légales de l'employeur, consulter le code du travail et la convention collective nationale à laquelle vous êtes rattaché (animation pour la plupart des structures)



Modèles de lettres de réponse suite à candidature

Dans les pratiques actuelles, les réponses positives ne font plus l'objet de réponse par courrier. Avec le développement du recrutement en ligne et face à la nécessité d'être réactif, les recruteurs téléphonent désormais au candidat-e retenu-e.

► 1 - Réponse négative suite à candidature spontanée

« Titre » « Nom » « Prénom »
« Adresse »
« Code postal » « Ville »

« Ville », le « Date »

Réf. : « XXX »

Objet : Votre candidature au sein du CPIE « nom du CPIE »

Madame, Monsieur,

Nous avons bien reçu votre candidature pour un poste de « intitulé du poste demandé » et nous vous remercions de l'intérêt que vous portez à notre association.

Nous avons le regret de vous annoncer que nous ne pouvons y donner une suite favorable. En effet, nous ne disposons pas actuellement de poste à pourvoir correspondant à votre profil.

Vous souhaitant bonne chance dans vos recherches, nous vous prions d'agréer, « titre », l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Le directeur/La directrice
« Signature »

2 - Réponse négative suite à candidature spontanée avec mise en vivier

« Titre » « Nom » « Prénom »

« Adresse »

« Code postal » « Ville »

« Ville », le « Date »

Réf. : « XXX »

Objet : Votre candidature au sein du CPIE « nom du CPIE »

Madame, Monsieur,

Nous avons bien reçu votre lettre de candidature ainsi que votre CV pour un poste de « intitulé du poste demandé » et nous vous remercions de l'intérêt que vous portez à notre association.

Malgré la qualité de votre dossier, nous ne sommes pas en mesure de vous accueillir au sein de notre association. En effet, nous ne disposons pas actuellement de poste à pourvoir correspondant à votre recherche.

Sauf demande contraire de votre part, nous conservons votre candidature et nous ne manquerons pas de vous contacter si une opportunité venait à se présenter.

Vous souhaitant bonne chance dans vos recherches, nous vous prions d'agréer, « titre », l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Le directeur/La directrice

« Signature »

3 - Réponse négative suite à annonce sans entretien

« Titre » « Nom » « Prénom »

« Adresse »

« Code postal » « Ville »

« Ville », le « Date »

Réf. : « XXX »

Objet : Votre candidature au poste de « intitulé du poste »
au sein du CPIE « nom du CPIE »

Nous avons bien reçu votre candidature au poste de « intitulé du poste » et nous vous remercions de l'intérêt que vous portez à notre association.

Nous avons pu apprécier les compétences dont vous faites état dans votre CV et votre lettre de motivation, mais notre choix de recrutement s'est porté sur une personne dont les compétences et l'expérience professionnelle étaient plus proches du poste à pourvoir.

Vous souhaitant bonne chance dans vos recherches, nous vous prions d'agréer, « titre », l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Le directeur/La directrice

« Signature »

4 - Réponse négative suite à annonce sans entretien avec mise en vivier

« Titre » « Nom » « Prénom »

« Adresse »

« Code postal » « Ville »

« Ville », le « Date »

Réf. : « XXX »

Objet : Votre candidature au poste de « intitulé du poste »
au sein du CPIE « nom du CPIE »

Madame, Monsieur,

Nous avons bien reçu votre candidature au poste de « intitulé du poste » et nous vous remercions de l'intérêt que vous portez à notre association.

Malgré la qualité de votre dossier, nous vous informons que nous ne sommes pas en mesure d'y donner une suite favorable pour le moment.

Sauf demande contraire de votre part, nous conservons votre candidature et nous ne manquerons pas de vous contacter si une opportunité correspondant à votre profil venait à se présenter.

Vous souhaitant bonne chance dans vos recherches, nous vous prions d'agréer, « titre », l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Le directeur/La directrice

« Signature »

► 5 - Réponse négative suite à entretien

« Titre » « Nom » « Prénom »

« Adresse »

« Code postal » « Ville »

« Ville », le « Date »

Réf. : « XXX »

Objet : Emploi de « intitulé de l'emploi » au sein du CPIE « nom du CPIE »

Madame, Monsieur,

Suite à l'entretien qui s'est déroulé le « date de l'entretien » au sein de nos locaux pour le recrutement d'un « intitulé de l'emploi », nous avons le regret de vous annoncer que votre candidature n'a pas été retenue, malgré l'intérêt qu'elle présentait.

Vous souhaitant bonne chance dans vos recherches, nous vous prions d'agréer, « titre », l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Le directeur/La directrice

« Signature »

► 6 - Réponse négative suite à entretien avec mise en vivier

« Titre » « Nom » « Prénom »

« Adresse »

« Code postal » « Ville »

« Ville », le « Date »

Réf. : « XXX »

Objet : Emploi de « intitulé de l'emploi » au sein du CPIE « nom du CPIE »

Madame, Monsieur,

Suite à l'entretien qui s'est déroulé le « date de l'entretien » au sein de nos locaux pour le recrutement d'un « intitulé de l'emploi », nous avons le regret de vous annoncer que votre candidature n'a pas été retenue, malgré tout l'intérêt qu'elle présentait.

Sauf demande contraire de votre part, nous conservons votre dossier candidature et nous ne manquerons pas de vous contacter si une opportunité correspondant davantage à votre profil venait à se présenter.

Vous souhaitant bonne chance dans vos recherches, nous vous prions d'agréer, « titre », l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Le directeur/La directrice

« Signature »