

RECRUTER, CE N'EST PAS NEUTRE

DÉCEMBRE 2017



OUTILS ET
PRATIQUES
POUR RECRUTER
SANS DISCRIMINER

RECRUTER, CE N'EST PAS NEUTRE

OUTILS ET PRATIQUES POUR RECRUTER SANS DISCRIMINER



Recruter, c'est choisir une personne pour un poste de travail. C'est aussi renoncer à tous les autres candidats. Recruter, c'est donc faire fonctionner des mécanismes de « discrimination » légitimes, socialement acceptés. Mais si l'on n'y prend pas garde, le risque est grand d'activer en recrutant une série de mécanismes de discrimination illégitimes et problématiques.

Ces discriminations peuvent être problématiques à trois niveaux : d'abord à l'aune de la responsabilité sociale qu'ils s'attribuent ou que leur confère la finalité sociale de leur organisation ; ensuite au regard d'une réglementation précise et de l'évolution des sensibilités sociales ; enfin en termes de non-mobilisation des personnes les plus compétentes.

Pour les minimiser au maximum, nous vous proposons des outils afin de comprendre comment fonctionnent les discriminations et comment centrer le recrutement sur des critères non discriminants.

Ces outils vous sont présentés sous forme de fiches, organisées pour une lecture modulaire, dans n'importe quel ordre. Notre intention est de proposer une information structurée, précise, concrète, assortie de témoignages, qui invite à la réflexion et à l'action.

Nous n'avons pas voulu proposer le « ixième » syllabus du bon recruteur. Ceci dit, à la lecture de ce matériau se dégagent une série de lignes de force qui, mises ensemble, constituent comme une ébauche de modèle du recrutement qui prévient toute forme de discrimination dans le non-marchand privé. C'est pourquoi une version assemblée des fiches est aussi disponible.

Enfin, remercions Thomas Lemaigre. Son travail de recherche approfondi et d'écriture a permis à ces fiches d'exister.

Bonne lecture.

Pour l'APEF
André Jadoul, directeur

TABLE DES MATIÈRES

CONTACT

Nous espérons que la lecture de ces fiches vous permettra d'adapter vos pratiques professionnelles.

Nous n'avons pas la prétention de relever toutes les expériences à l'œuvre dans le secteur. C'est pourquoi nous vous invitons aussi à partager vos pratiques, déjà en cours ou mises en œuvre suite à la lecture des fiches. Nous pourrions ainsi enrichir les outils présentés en intégrant vos apports.

COURRIEL

fxl@apec-febi.org

FRANÇOIS XAVIER LEFEBVRE,
CHARGÉ DE PROJET APEF

RECRUTER, CE N'EST PAS NEUTRE – INTRODUCTION
DE LA NON-DISCRIMINATION À LA DIVERSITÉ
AU TRAVAIL : DÉCODAGE **FICHE1**

CALIBRER LES FONCTIONS ET LES ANNONCES
AVEC LES COMPÉTENCES-CLÉS **FICHE2**

DIVERSIFIER LES CANAUX DE RECRUTEMENT **FICHE3**

ORGANISER UNE SÉANCE
D'INFORMATION COLLECTIVE **FICHE4**

PROMOUVOIR LES STAGES POUR RECRUTER **FICHE5**

ACCUEILLIR UN JEUNE EN FORMATION
EN ALTERNANCE **FICHE6**

RECRUTER AVEC LA VALIDATION
DES COMPÉTENCES **FICHE7**

RATIONALISER LA PROCÉDURE DE SÉLECTION **FICHE8**

ANONYMISER LES CANDIDATURES **FICHE9**

RENDRE PLUS NEUTRES
LES TESTS DE RECRUTEMENT **FICHE10**

RECRUTER SANS CV **FICHE11**

JOBDATE ET CONTACTS DIRECTS
AVEC DES CANDIDATS **FICHE12**

FORMER APRÈS L'ENTRÉE EN FONCTION **FICHE13**

RECRUTER DES PERSONNES
PORTEUSES DE HANDICAP **FICHE14**

RECRUTEMENT, DIVERSITÉ ET LÉGISLATION **FICHE15**

DE LA NON-DISCRIMINATION À LA DIVERSITÉ AU TRAVAIL : DÉCODAGE

Pourquoi c'est important
et pourquoi s'engager ?

**Le recrutement est toujours
une opération critique. Parce
que l'erreur coûtera cher,
économiquement et humainement.
Mais aussi parce que de plus en
plus, le recrutement est socialement
sensible.**

UNE RÉALITÉ ÉCONOMIQUE

Les discriminations à l'embauche peuvent toucher différents groupes sociaux : les femmes, les personnes de couleur, les homosexuels, les jeunes, les personnes handicapées, etc. Elles sont un phénomène économique, induit par le fait que c'est selon les principes du marché que fonctionne la rencontre entre la demande et l'offre de travail. La logique du marché a beau être théorisée par les sciences économiques comme optimale et juste, en matière de recrutement, les critères de sélection subjectifs par rapport à la fonction à occuper (personnalité, disponibilité, présentation) sont plus nombreux, plus faciles et pour certains moins coûteux à utiliser que les critères objectifs (diplôme, compétences professionnelles, etc.). Et plus les candidatures s'additionnent pour un poste, plus les critères de sélection subjectifs auront tendance à s'imposer. Or, au rang de ces critères, figure une série de critères illégaux parce que fruits de préjugés porteurs d'atteintes à la dignité des demandeurs d'emploi : la prétendue race, le genre, l'orientation sexuelle, l'âge, etc.

Recruter c'est choisir, et choisir un être humain plutôt qu'un autre. Par définition, d'une certaine manière, recruter c'est discriminer sur la base de critères acceptables. Nombre d'analyses ont d'ailleurs montré que la réglementation en matière de discrimination délimite une sorte de socle minimal des inégalités acceptables à un moment donné dans un univers démocratique dont l'horizon est égalitaire.

La législation a ainsi défini une liste précise de bases de discrimination : l'âge, le sexe, l'état civil, la naissance, la « race », la couleur, l'ascendance ou l'origine nationale ou ethnique, la langue, les convictions religieuses, politiques ou philosophiques, l'affiliation à une organisation syndicale ou à une autre organisation, l'orientation sexuelle, un handicap, le passé médical, l'état de santé actuel ou futur, une caractéristique physique ou génétique, la fortune, l'origine sociale – « lorsque ces éléments ne présentent aucun rapport avec la fonction ou la nature de l'entreprise, sauf si des dispositions légales l'y autorisent ou l'y contraignent » précise le Code de non-discrimination de la CCT n°38.

OUI, IMMIGRÉ = DISCRIMINÉ

La position défavorable des personnes d'origine extra-européenne sur notre marché de l'emploi est une réalité, même dans le non-marchand – avec des nuances selon les secteurs, mais sans doute plus pour les métiers les plus qualifiés que pour les autres. Longtemps, ce désavantage n'a pas été facile à objectiver. Ce n'est plus vrai, au niveau national en tous cas, depuis les rapports dits « Monitoring du marché de l'emploi » publiés par Unia, le Centre Interfédéral pour l'Égalité des Chances.

L'édition 2015 met notamment en avant que

- Alors que le taux d'emploi des hommes d'origine nationale (20-60 ans, en 2012) est de 76 %, pour les personnes des deux sexes originaires des pays européens non-membres de l'UE (et non candidats), d'Afrique subsaharienne et du Proche et Moyen-Orient, il est de moins de 50 %.
- C'est aussi le cas pour pratiquement toutes les catégories de femmes d'origine extra-européenne.
- Le taux d'emploi diminue pour les personnes arrivées le plus récemment en Belgique. Il ne s'élève qu'à 24 % pour les 20-29 ans extra-européens de première génération.
- Ayant passé en revue d'autres aspects (salaires, temps partiel, durée d'emploi), etc.), le rapport conclut que les personnes originaires du Maghreb et d'Afrique subsaharienne, qui représentent un effectif numériquement important dans notre pays, restent les deux groupes les plus « problématiques ».

La recherche scientifique a tenté de décrypter les mécanismes en cause. Toutes les hypothèses ont été envisagées. À l'issue de plus de 20 ans de débats parfois homériques, le consensus est désormais clair : la position défavorable des immigrés face à l'emploi est d'abord et avant tout le fait des pratiques (plus ou moins conscientes, on y revient tout de suite) de discrimination à l'embauche. D'où l'importance de les comprendre et de les contrer.

UNE PRATIQUE COMPLEXE ET INSIDIEUSE

La problématique est d'autant plus complexe que discriminer peut être légitime, voire socialement valorisé – « Les hommes préfèrent les blondes » s'intitulait un classique du cinéma dans les années 50... Discriminer est encouragé quand il s'agit de donner la priorité à certains groupes sociaux. Tout ici sera question de nuances, de contexte, d'intentions, de motivation sur la base du droit, et de manière de communiquer, comme le montre la discrimination sur la base de l'âge. Elle est spécifiquement et explicitement interdite en matière de recrutement par les textes nationaux et internationaux, mais elle est explicitement instituée par nombre de législations en matière d'aides à l'emploi, de groupes à risque, etc.

Tout le monde a une idée intuitive de ce que peut être la discrimination à l'embauche : un acte de rejet, un traitement défavorable, un refus sur la base d'un critère non socialement acceptable. C'est la discrimination directe et on la rencontre finalement assez peu, en tout cas dans le non-marchand.

La discrimination indirecte, elle, est plus courante et plus sournoise. Il peut même être très difficile de s'en prémunir complètement. De quoi s'agit-il ? « Il y a discrimination indirecte lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre risque de défavoriser spécifiquement des personnes ou des groupes caractérisés par l'un des critères protégés et qu'elle ne peut être raisonnablement justifiée », explique Unia.

EXEMPLE « Dans une offre d'emploi, (on) exige des candidats que leur langue maternelle soit le français ou le néerlandais. Cette exigence touche indirectement davantage de personnes d'origine étrangère, qui ont souvent une autre langue maternelle. Elle est discriminatoire dans la mesure où des candidats dont ni le français ni le néerlandais ne sont la langue maternelle s'expriment (oralement et par écrit) parfaitement dans l'une de ces deux langues. » (source : Unia).

Il est plus difficile de détecter et de juguler la discrimination indirecte. C'est elle qui doit pousser chacun à s'interroger en profondeur et en conscience sur ses pratiques de recrutement.

QUID DE L'INJONCTION À DISCRIMINER ?

Vous êtes en charge d'une procédure de recrutement ou impliqué à l'une de ses étapes et un responsable hiérarchique vous fait comprendre qu'il veut éviter de recruter une personne de confession musulmane ? Certains usagers de votre service d'aide familiale refusent de laisser entrer vos collaboratrice à la peau noire, or vous vous apprêtez à ouvrir plusieurs postes ?

Que faire ?

- Si l'injonction vient d'un supérieur hiérarchique, la situation en tant que subordonné est délicate.

- Parlez-en soit à la personne de confiance ou avec le conseiller en prévention pour les aspects psychosociaux (voir le règlement de travail de l'entreprise).
- Unia conseille de ne pas exécuter l'injonction au risque de se voir soi-même reconnu coupable de discrimination et de solliciter son service par un signalement de la discrimination, en ligne, par téléphone ou sur rendez-vous (dans votre région) : 0800/12 800, <http://unia.be/fr/signaler-une-discrimination>
- La sanction professionnelle que vous risquez du fait du signalement pourra être remise en cause par Unia et la responsabilité de l'auteur de l'injonction reconnue.
- Si l'injonction vient d'un usager :
 - Les réponses habituellement proposées reposent sur la sensibilisation, la communication, l'argumentation, etc. Elles sont adaptées à des secteurs comme le commerce ou les titres-services, et certaines d'entre elles sont transposables au non-marchand.
 - Voir eDiv : <http://www.ediv.be/site/fr/femme-de-menage-basanee>
 - Voir http://www.mdef-lyon.fr/IMG/pdf/prevention_et_lutte_contre_les_discriminations_dans_les_services_a_la_personne.pdf
 - Voir FormTS : <http://www.formationtitresservices.be/publications/guide-non-discrimination/>

JUGULER TOUTES LES DISCRIMINATIONS

En innovant et en expérimentant dans les pratiques de recrutement, il est possible d'éliminer, de limiter ou de contrebalancer les mécanismes discriminatoires. C'est le recrutement dit « neutre ». C'est une obligation légale (voir cette fiche). Mais au-delà, c'est une approche intéressante à plusieurs titres, en particulier en termes de professionnalisation. En effet, elle pousse à objectiver l'organisation du personnel.

CONTRECARRER : LA DIVERSITÉ AU TRAVAIL

Si le recrutement est le terrain d'intervention le plus critique en termes de discrimination, il peut s'envisager à partir d'une vision plus affirmative sur la diversité des équipes : diversité des âges, des genres, des origines, des parcours, etc.

- Cela permet de sortir du syndrome de l'équipe uniforme (ce que les spécialistes appellent l'« homophilie ») pour donner à l'équipe un profil plus proche de celui de son public ou de la diversité de la société en général. Vous pourriez en effet vous sentir en porte-à-faux à promouvoir la mixité dans votre public, avec une équipe très homogène...
- Une telle pluralité ouvre sur toute une série de richesses, de points de vue qui ne seraient autrement pas pris en compte dans les débats internes, dans les décisions et dans la relation avec les publics.

- « On a tendance à se dire que travailler avec une personne qui a un handicap, ce n'est pas comme avec une autre. Mais à y bien regarder, tout le monde a ses particularités, son parcours. » Tout le monde rentre en ligne de compte pour la diversité au travail.
- Diversifier les équipes, c'est aussi faire en sorte que les collègues aient en commun essentiellement leur travail et, dès lors, avoir un impact fort sur la culture de l'organisation, la manière de gérer les conflits, etc.
- C'est enfin un objectif à concevoir et à poursuivre de façon participative, pour interroger et approfondir les valeurs et la finalité sociale de l'organisation.

FAVORISER CERTAINS PROFILS HABITUELLEMENT DISCRIMINÉS : L'ACTION POSITIVE

Mais pas n'importe comment... ¹

Dans votre organisation, vous comptez un nombre important de travailleurs d'origine extra-européenne. Pour établir un équilibre entre les origines de votre personnel, vous décidez de ne plus engager que des travailleurs d'origine européenne pendant un certain temps. Pouvez-vous le faire ?

En procédant de la sorte, vous pratiquez a priori une discrimination sur base de l'origine. Donc la réponse a priori est « non ». En effet, seules des mesures d'actions positives organisées en vertu d'un Arrêté Royal et répondant à des critères stricts, pourraient rétablir le déséquilibre constaté.

Selon les lois anti-discrimination, pour qu'une mesure d'action positive soit admise, il faut

- qu'elle rétablisse un déséquilibre initialement évalué selon des critères objectifs
- et chiffré sur le marché de l'emploi (au niveau sectoriel par exemple),
- qu'elle soit temporaire et amenée à disparaître dès que l'équilibre est rétabli.

Notez aussi que le profil que vous voulez favoriser doit correspondre à un groupe social défavorisé sur le marché de l'emploi (et non l'inverse) : les femmes, les personnes d'origine extra-européenne, les jeunes sans diplôme du secondaire, les 50+, les personnes porteuses de handicap, etc.

Si vous constatez un déséquilibre apparent au sein du personnel de votre entreprise, **commencez par analyser vos procédures de recrutement** pour voir si elles ne filtrent pas certaines catégories de candidats : via les canaux de communication des offres d'emploi, les règles d'accès aux stages, l'analyse des CV, les éventuels biais lors de l'entretien, etc... Les présentes fiches vous aideront à trouver les solutions à mettre en place.

¹ Cet encadré est légèrement adapté du site <http://www.ediv.be> d'Unia, consulté en novembre 2017.

Attention, l'action positive ne peut en aucun cas être confondue avec la discrimination positive. Cela signifierait qu'un candidat à un emploi déterminé ne serait pas soumis aux mêmes exigences professionnelles que les autres candidats. Ce n'est pas le cas avec l'action positive : **c'est uniquement à compétences égales que la priorité peut être donnée à une personne du groupe visé.**

En clair, si vous voulez vous lancer dans l'action positive, faites-vous conseiller, et a minima référez-vous au site <http://www.ediv.be> d'Unia.

NB : pour des statistiques sectorielles utiles ici, deux références parmi d'autres :

- <http://www.lenonmarchand.be>
- Le Monitoring socio-économique publié par Unia tous les deux ans : http://unia.be/files/Documenten/Publicaties_docs/1215_UNIA_Monitoring_2017_-_FR-Anysurfer.pdf

POUR AGIR

Intervenir sur ces enjeux est possible de différentes manières. La première action à prendre est de s'assurer que vos pratiques respectent la législation anti-discrimination (voir la *fiche législation*). Mais ensuite ?

Une première approche intéressante est d'expérimenter un seul changement de pratique bien circonscrit : cela peut avoir des effets à moyen terme. Les fiches proposées ici dessinent chacune autant de pistes d'action. La plupart d'entre elles peuvent être suivies indépendamment des autres.

Certains, plus motivés, voudront suivre en même temps plusieurs de ces pistes, certaines étant très complémentaires.

Dans d'autres cas, la volonté se fera jour d'aborder les questions de façon plus globale et stratégique, en passant par une réflexion sur la place de la diversité dans l'asbl et/ou sur la manière dont la diversité interroge la politique maison des ressources humaines. Ils s'orienteront vers un plan stratégique en matière de diversité. Si c'est ce type d'ambitions qui vous mobilise, des possibilités d'accompagnement public et privé existent.

Enfin, si vous voulez d'abord continuer à approfondir la réflexion, tant mieux ! Une porte d'entrée intéressante est de se former individuellement ou en équipe au décodage des préjugés : quels sont-ils ? Où se cachent-ils ? Et comment influencent-ils ma manière d'entrer en relation avec autrui ? Attention, ça décoiffe...

POUR ALLER PLUS LOIN

> Ressources pour un accompagnement stratégique orienté diversité

À Bruxelles  Service Diversité d'Actiris, <http://www.actiris.be/diversite/>

En Wallonie  Le Forem développe les actions de son Service Egalité et Diversité :
<http://www.leforem.be/a-propos/respect-egalite-des-chances-et-diversite.html>

 Certains Centres régionaux d'intégration (CRI), pour trouver le plus proche, voir la liste ici : <http://www.discrri.be/index.html#lescri>

 <http://www.diversito.be/fr/>, à notre connaissance le seul bureau belge indépendant qui se consacre uniquement aux questions de diversité au travail

Plus particulièrement pour le non-marchand :  Site web, ateliers et accompagnement Competentia, <http://www.competentia.be>

 Actions du projet So-Diversity de la CBENM, <http://cbenm-bcspo.be/projet-diversite>

> Formations sur les préjugés

 Organisées par de nombreuses associations : CBAI, Université de Paix, Ligue des Droits de l'Homme, Échos Communication

 Répertoirees ou organisée par certains Centres régionaux d'intégration (CRI), pour trouver le plus proche, voir la liste ici : <http://www.discrri.be/index.html#lescri>

 Centres de formation des syndicats

 Plus particulièrement sur la perception du handicap :
<http://www.handicaptomeme.be/>

> **Quelques lectures** Pour aller plus loin, une liste de lectures très sélective.



Cellule Diversité du Pacte territorial pour l'emploi en RBC, « Cva. Rapport sur l'expérimentation du CV anonyme en Région Bruxelles Capitale », Actiris, Bruxelles s.d. (2011?), <http://docplayer.fr/15507890-Cva-rapport-sur-l-experimentation-du-cv-anonyme-en-region-bruxelles-capitale.html>



Olivier De Schutter (dir.), « Discriminations : le droit à l'épreuve de la société », dossier in : *La Revue nouvelle*, n°115-1, Bruxelles, 2002, <http://www.revuenouvelle.be/2002-01>



Mirna Safi, *Les inégalités ethno-raciales*, coll. « Repères. Sociologie », La Découverte, Paris, 2013

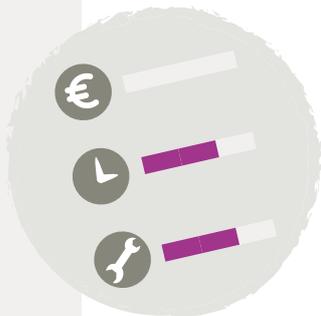


Unia, « Discrimination sur le marché de l'emploi. Origine, couleur de peau, nationalité. De quoi s'agit-il ? Comment réagir ? Informations et conseils pratiques », Bruxelles, 2009, <http://unia.be/fr/publications-et-statistiques/publications/discriminations-sur-le-marche-demploi>



Unia, « Monitoring socio-économique 2017. Marché du travail et origine », Bruxelles, 2017, https://www.unia.be/files/Documenten/Publicaties_docs/1215_UNIA_Monitoring_2017_-_FR-Anysurfer.pdf

CALIBRER LES FONCTIONS ET LES ANNONCES AVEC LES COMPÉTENCES-CLÉS



Le premier réflexe du recruteur sera souvent de mettre la barre le plus haut possible. Mais cette approche peut s'avérer contre-productive en termes de neutralité ou de diversité.

EN BREF

Penser le recrutement à partir du besoin de compétences de la fonction à pourvoir, porter le maximum d'attention aux compétences-clés et formuler des offres d'emploi fidèles à ces objectifs dans des offres d'emploi ouvertes à la diversité.

LES ATOUTS

- + Une ouverture du recrutement à des profils non formatés
- + Réduit le risque de rechercher sans succès le « mouton à cinq pattes »
- + Des collaborateurs choisis en fonction de la stratégie maison
- + Une meilleure qualité du fonctionnement général de l'asbl.

EN UN MOT

La notion de compétence-clé d'un profil de fonction permet de mettre la barre au juste niveau de façon objective. Autrement dit, pas besoin de mettre toutes vos exigences sur le même pied au moment du recrutement.

Élaborer des profils de fonction et des listes de compétences-clés ne sont pas des analyses aisées. Ils demandent une analyse fine de la structure, de ses besoins et des potentiels à déceler chez le candidat idéal. Quelques outils simples vont permettre de s'en sortir autrement que par l'intuition.

DES FONCTIONS ET DES ANNONCES BIEN CALBRÉES, DE QUOI S'AGIT-IL PRÉCISÉMENT ?

- Bien objectiver et prioriser vos besoins de compétences, définir de façon raisonnable votre niveau d'exigences et adapter tous les aspects de la procédure de recrutement, voilà sans doute les premiers conseils à donner en matière de recrutement non-discriminant et de diversité au travail, et même en matière de GRH en général.
- Identifier et trier les compétences nécessite de passer par une phase d'analyse des fonctions qui, souvent, ne se limitera pas au seul poste à pourvoir. C'est un travail de fond à programmer sur le moyen terme.

LES BONNES RAISONS DE LE FAIRE ?

- L'élaboration de profils de fonction est pratiquement une condition sine qua non à toute initiative en termes de recrutement non-discriminant. Il est même aventureux de se lancer dans certaines expérimentations, comme le recrutement sans CV (voir fiche « *Recruter sans CV* »), sans en être passé par là.
- Le fait de distinguer les compétences-clés des compétences accessoires, en amont du travail de recrutement, facilitera vos choix au moment décisif.
- Le bon calibrage des offres d'emploi enrayera les mécanismes d'auto-discrimination.

COMMENT S'Y PRENDRE ?

- Penser le recrutement en termes de besoins de compétences.
 - Le b.a.-ba pour améliorer la qualité du recrutement en général est d'objectiver les tâches confiées au poste à pouvoir et les compétences requises pour pouvoir mener à bien ces tâches. C'est ce qu'on appelle un profil de fonction. Il permet de concevoir le recrutement comme la recherche de nouvelles compétences au service de votre activité.
Appuyez-vous sur les outils et méthodes existants. Comme celles de l'ABBET et de competentia :
<http://abbet.be/Fiche-6-1-5-La-description-de-et>
<http://www.competentia.be/la-strategie-de-lorganisation/les-descriptions-de-fonctions>
 - Si vous travaillez déjà avec des profils de fonction, remettez-les sur le métier quand vous anticipez un recrutement prochain. Les organisations évoluent parfois vite, de même pour les compétences dont elles ont besoin et les tâches des personnes qu'elles mobilisent.
 - Si un organe de concertation ou une représentation du personnel est présent dans l'organisation, il est indispensable de l'associer à la démarche et de solliciter son avis aux moments-clés du processus.
- Les compétences-clés pour distinguer l'essentiel de l'accessoire.
 - La notion de compétence-clé d'un profil de fonction permet de mettre la barre au bon niveau de façon objective. Autrement dit, seules les compétences-clés sont déterminantes au moment du recrutement – en tous cas dans les étapes de présélection.
 - Une telle analyse n'est pas aussi facile qu'il y paraît. L'outil va permettre de s'en sortir.

EXEMPLE Voici une méthode parmi d'autres, qui a le mérite de la simplicité.

- > Mettez en colonne dans un tableau la partie « compétences » du profil de fonction
- > Pour chaque ligne (compétence), évaluez la place occupée par chacune dans un emploi du temps hebdomadaire normal. Attribuez-lui ensuite une, deux ou trois horloges 🕒, 🕒🕒 ou 🕒🕒🕒.

- > De la même manière, pour chaque ligne (compétence), évaluez le degré de complexité. Attribuez trois clés 🗝️🗝️🗝️ aux compétences les plus complexes, une seule clé 🗝️ aux compétences les moins complexes et deux clés 🗝️🗝️ aux compétences intermédiaires.
- > Triez les lignes de votre tableau par ordre décroissant du nombre total de symboles positionnés sur chaque compétence. Éliminez les lignes qui ont reçu moins de 5 symboles. Ce qui reste dans votre tableau – les compétences qui ont reçu 5 ou 6 symboles – peut être considéré comme les compétences-clés du poste décrit.

Alternative : éliminez un tiers des lignes en commençant par le bas, ou la moitié des lignes si vous en avez plus que 30.

En clair, les compétences éliminées du tableau soit peuvent être acquises après la prise de poste, soit sont utiles mais accessoires, soit un peu des deux. Ce seront, par exemple, des compétences très spécifiques ou des compétences de perfectionnement. Pour elles, vous pourrez recourir à la formation continue (voir la fiche « *Former après l'entrée en fonction* »).

- o Avec un niveau d'exigences ainsi défini, vous vous laissez la possibilité, dans les étapes finales de la procédure, de poser un choix dit « d'action positive » à compétences égales.

EXEMPLE un homme d'origine africaine comme agent d'accueil, une personne malvoyante comme téléphoniste, une femme dans un métier technologique, etc.

- o L'offre d'emploi sera basée sur les seules compétences-clés et les étapes de la sélection qui réclameront le plus d'énergie de votre part consisteront à évaluer objectivement ces compétences-clés et à n'évaluer qu'elles.
- o Les compétences « non-clé », vous pouvez décider de ne même pas les prendre en compte dans la sélection. Elles peuvent en effet être acquises après l'entrée en poste, soit via le tutorat (comme pour les stagiaires, voir cette fiche), soit via des formations. Dans les deux cas, à l'étape finale de la sélection, prévoyez la négociation d'un plan d'intégration avec votre futur travailleur (voir fiche *Former après l'entrée en fonction*).
- o Attention à la formulation des offres.
 - o Il va de soi que l'offre doit répondre aux prescriptions légales et ne peut pas, sauf exceptions cadrées par la réglementation, imposer la moindre condition directe touchant à un des critères définis par la loi comme discriminatoires (voir la fiche « *Décodage* »).
 - o Pratiquez l'écriture inclusive, au moins pour les intitulés de fonction.
 - o Toutes les mentions de l'offre colleront aux compétences-clés, ou à défaut, se rapporteront à un profil de fonction.
 - o Si vous mettez en place l'un ou l'autre mécanisme novateur de sélection (voir les fiches « *Recruter sans CV* » ou « *Neutraliser les tests* »), mentionnez-le dans votre offre. Cela mettra en confiance les profils atypiques et fera la promotion des valeurs de l'asbl.

POUR QUI ?

Il est délicat de fixer un seuil de façon absolue, mais toute asbl dont l'équipe atteint une certaine taille a vraiment intérêt à objectiver les profils de ses fonctions.

- o Mentionnez dans vos offres que vous vous souciez de la diversité au travail dans la manière de préparer et d'organiser les recrutements :

EXEMPLE « La politique de notre association est axée sur la diversité et l'égalité des chances. Nous sélectionnons les candidat-e-s en fonction de leurs qualités, indépendamment de leur âge, leur sexe, leur origine, leur conviction, leur handicap, leur nationalité, etc. »

- o Mentionnez dans vos offres que vous êtes disposé à apporter des aménagements raisonnables pour les personnes handicapées qui voudraient postuler et invitez-les à en solliciter (voir la fiche « *Recruter des personnes porteuses de handicap* »).

TRUCS ET ASTUCES

- o Les différentes fonctions au sein d'une équipe sont très interdépendantes cela n'a donc pas beaucoup de sens de formaliser juste le profil de la fonction à pourvoir. Cette approche, si elle n'est pas encore mise en place dans l'asbl, peut nécessiter pas mal d'énergie au démarrage. Mais c'est un investissement dans la qualité de votre fonctionnement qui sera bien vite amorti ; la structure de votre organisation s'en trouvant plus saine et plus efficace.
- o Dans les offres d'emploi comme dans les listes de compétences et dans les profils de fonction, soyez attentif au vocabulaire utilisé : précis, non connoté, reflétant rigoureusement la réalité.
 - o L'intitulé est cohérent et transparent, il est assez parlant pour ne pas exclure des candidatures potentielles.
 - o Proscrivez les expressions trop générales. « Grande disponibilité » deviendra p.ex. « Travail en soirée 2 à 3 fois par mois, compensé par des demi jours de congés ».
 - o Oubliez les mots passe-partout comme « autonomie », « dynamisme », etc. Ils n'apportent pas d'informations quant au contenu de la fonction, et en plus ils font ressembler votre offre à toutes les autres...
 - o Neutralisez le genre : « Il.elle ... », « Assistant.e social.e », etc.
 - o Oubliez les qualificatifs comme « jeune », « bonne présentation », etc.
- o Ne vous contentez pas d'un intitulé de diplôme pour exprimer ce que vous recherchez. Si la réglementation vous l'impose, ajoutez-y une liste de compétences. Si pas, faites du diplôme une exigence facultative (voir la fiche « *Anonymiser les candidatures* »), cela vous ouvrira à des personnes à parcours atypiques, à des diplômés étrangers, etc.
- o Renseignez-vous aussi sur la validation des compétences (voir la fiche *validation des compétences*).
- o Ne perdez pas de vue qu'engager une personne trop qualifiée au regard de la fonction peut poser des problèmes importants à moyen terme (démotivation, conflits de légitimité, etc.)

- Il existe une offre variée de formations et de services d'accompagnement pour vous soutenir dans l'exercice d'élaboration de profils de fonction.

EXEMPLE Certains fonds sectoriels proposent un soutien financier (Formapef, etc.)

- Les étapes d'analyse des fonctions, en particulier le tri des compétences-clés, ne se feront de manière fiable qu'en y associant les personnes concernées et leur responsable hiérarchique direct. Mais ne vous limitez pas à ces points de vue : intégrez des besoins de l'organisation, voire l'anticipation des besoins futurs, sinon vous vous contenterez de « cloner » la personne déjà en poste.
- Vous recrutez pour une fonction qui n'existe pas encore dans votre asbl ? Allez voir chez des asbl homologues comment les choses se passent.
- Informez précisément et à temps votre équipe sur la procédure envisagée et les objectifs. C'est la seule manière de pouvoir compter sur leur collaboration et obtenir leur accord quant au contenu des fonctions.
- L'analyse des fonctions est aussi une plus-value incontournable pour nombre d'autres processus RH : élaborer un plan de formation, revoir un organigramme, structurer des entretiens de fonctionnement et leur suivi, etc.
 - En particulier en matière d'égalité des genres, il faut souligner que les stéréotypes qui pèsent sur le type de travail que les femmes peuvent effectuer sont les mêmes que ceux qui pèsent sur les inégalités salariales femmes-hommes. Dans l'analyse des compétences-clés en particulier, soyez attentif à ces stéréotypes pour les désamorcer.

VOUS VOULEZ EN SAVOIR PLUS ?

> **Sur les bonnes pratiques en matière d'écriture inclusive :**

 <http://www.ecriture-inclusive.fr/>

> **Sur la question du genre et des fonctions**

 <http://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/Classification%20sexuellement%20neutre.pdf>

> **Sur les possibilités de bourses pour financer un accompagnement en matière de ressources humaines**

 APEF : <http://www.apefasbl.org/>

 FE.BI : <http://www.fe-bi.org/fr/home>

DE LA DISCRIMINATION À L'AUTO-DISCRIMINATION

Nous savons tous à quel point une expérience sociale négative peut être déstabilisatrice. Vous avez peut-être vu [cette vidéo en ligne](#), sur une enseignante en psychologie, qui montre à sa classe à quel point il est facile d'inculquer « le découragement en cinq minutes » (« learned helplessness »). Si elle se répète, une telle expérience modifie l'image que chacun se donne de lui-même, a fortiori si elle renvoie à des stéréotypes. La récurrence d'offres d'emploi requérant des niveaux d'exigences disproportionnés a exactement le même effet sur une partie des demandeurs d'emploi.

Cet effet, c'est ce que l'on appelle l'auto-discrimination, au sujet de laquelle la Fondation Roi Baudouin a publié fin 2015 [une intéressante étude](#).

« La discrimination à l'embauche présente deux facettes. Les actions ou comportements discriminatoires directs et indirects de certains employeurs en constituent la face la plus palpable. L'autre côté, moins visible au premier coup d'œil, est constitué par les dispositions psychologiques intériorisées par les demandeurs d'emploi eux-mêmes. Celles-ci constituent une barrière supplémentaire à franchir – intérieure et passive, celle-là, mais tout aussi handicapante – dans la quête d'un emploi. Cette intériorisation de la discrimination peut amener les personnes concernées à développer des comportements parasites, et justifier ainsi des échecs qui ne sont pas directement imputables à la discrimination. Ils vont développer des stratégies parfois inconscientes – résignation, démotivation, retrait, désaffiliation, etc. – pour éviter d'avoir à affronter un marché de l'emploi – et des employeurs – ressentis comme hostiles. Ce faisant, ils tentent de protéger leur estime de soi : puisque le marché de l'emploi ne veut pas d'eux, ils s'en détournent pour se mettre à l'abri de nouvelles déceptions. Résultat ? Les demandeurs d'emploi immigrés ou perçus comme tels vont, par leurs attitudes, leur comportement, les décisions qu'ils prennent, renforcer encore, malgré eux, le pouvoir de nuisance de la discrimination : un dangereux cercle vicieux. » (adapté du résumé de l'étude).

L'attention portée au libellé des offres d'emploi et à l'organisation des procédures de sélection contribue de façon décisive à enrayer ce type de logiques.

DIVERSIFIER LES CANAUX DE RECRUTEMENT

Solliciter les acteurs en contact avec certains publics, voilà bien une manière simple de diversifier les profils des candidats.

EN BREF

Nombre d'organisations proches de vous sont en contact avec des publics qui n'ont pas facilement accès aux emplois que vous proposez alors que leurs profils sont intéressants. Il s'agit de les mobiliser pour vous envoyer des candidats.es.

LES ATOUTS

- + Indispensable quand on a peur de manquer de (bons) profils
- + Alternative à l'annonce tous azimuts qui génère des piles de candidatures fastidieuses à traiter
- + Peut même vous éviter les coûts de publication d'une annonce
- + Haut potentiel en termes d'égalité des chances.et de diversification d'une équipe

EN UN MOT

Viser différentes formes de diversité, cela peut commencer par mobiliser des canaux de recrutement alternatifs. Comment en effet attirer des profils atypiques si nos pratiques habituelles nous empêchent de les atteindre ?

DIVERSIFIER LES CANAUX DE RECRUTEMENT, DE QUOI S'AGIT-IL PRÉCISÉMENT ?



«Le recrutement chez nous ? Il consiste surtout à se reproduire entre soi... C'est une tendance naturelle : mobiliser les réseaux de l'équipe et le service job d'une ou deux écoles, voire tel site web spécialisé. Cela donne l'impression de rendre les choses plus prévisibles, mais à terme, qu'est-ce que cela produit comme équipes ? Je me pose la question mais je n'ai jamais pris le taureau par les cornes.»

Jacques Verhelst,

responsable administratif d'un service d'aide aux toxicomanes.

- Il s'agit de réexaminer la manière dont sont diffusées vos offres d'emploi. Et de les transmettre à des organisations dont la fonction est d'être en contact avec des publics particuliers.
- Cela peut se faire en plus ou à la place de la diffusion que vous donnez habituellement à vos offres d'emploi (annonces, Forem/Actiris, etc.)
- Pour des postes où vous savez que vous recevrez un grand nombre de candidatures, quelques partenaires bien choisis constituent une alternative bien suffisante à la diffusion large habituelle. Cela vous fera gagner un temps et une énergie considérables.

POUR QUI ?

- + Cette approche simple vaut pour toutes les fonctions**
- + Sa facilité de mise en œuvre la rend adaptée aux petites structures.**

LES BONNES RAISONS DE LE FAIRE ?

« Quand l'asbl s'est installée dans le quartier il y a trois ans, je me suis rendu compte que dans un rayon de deux pâtés de maisons, il y avait des tas d'asbl qui brassent des publics très variés, dont des jeunes et des demandeurs d'emploi avec des origines et des parcours très variés. Que ce soit pour un animateur ou pour un poste administratif, je ne m'adresse pratiquement plus qu'à eux et à quelques personnes relais, par exemple dans l'enseignement. Cela fait des années que je n'ai pas déboursé un euro pour publier une offre d'emploi ! »

Andrea Gilain,

directrice d'une organisation socioculturelle bruxelloise.

- Dans bon nombre de situations, il est intéressant à moyen ou long terme de composer son équipe à l'image de son public, de son quartier ou de la démographie de son environnement.
- On peut aussi vouloir maximiser les complémentarités – et donc les différences – entre les profils.
- D'autres voudront jouer la carte de l'action positive : féminiser les métiers techniques, donner une chance à une personne handicapée, etc.
- Mais très pragmatiquement, c'est l'incontournable quand on a peur de manquer de (bons) candidats.
- C'est simple et gratuit, cela peut même vous économiser du temps et de l'argent.

COMMENT S'Y PRENDRE ?

« Pour des fonctions facilement accessibles à des personnes porteuses d'un handicap, je diffuse toujours mes offres d'emploi vers les organismes et les sites web spécialisés. »

Émilie Many,

responsable du personnel de 8Infini, entreprise d'insertion bruxelloise.

- Identifiez quelques organisations en contact avec le public que vous voulez toucher avec votre annonce. Soyez engageant quand vous sollicitez leur concours pour diffuser vos offres d'emploi.

EXEMPLE Ne vous contentez pas d'envoyer un mail avec votre offre d'emploi à une adresse générale du genre info@organisation.be : identifiez la bonne personne dans l'organisation ciblée et essayez de lui en parler de vive voix pour qu'elle comprenne votre démarche et y adhère. Ensuite, elle pourra relayer l'info à bon escient vers son public, ses bénévoles, des anciens stagiaires, etc.

**CETTE PRATIQUE
SE COMBINE TRÈS
BIEN AVEC
LES FICHES**

- + « *Calibrer avec les compétences-clés* »
- + « *Recrutement, diversité et législation* »
- + « *Anonymiser les CV* »
- + « *Recruter sans CV* »
- + « *Recruter avec la validation des compétences* »
- + « *Accueillir un jeune en alternance* »

EXEMPLE Pour des profils correspondant à des qualifications de niveau secondaire, deux canaux sont à privilégier :

- le monde de la formation professionnelle et de l'enseignement qualifiant (qui sera parfois aussi demandeur que vous accueilliez son public en stage)
- le monde des entreprises sociales.

Vous y trouverez toujours plusieurs organismes préparant des candidats.es aux compétences que vous avez besoin de recruter.

EXEMPLE On peut contacter une grande variété de profils en faisant circuler ses offres d'emploi via

- le Service Insertion du CPAS de votre commune,
- la Mission locale pour l'emploi (Bruxelles) ou la Mission régionale pour l'emploi (Mire en Wallonie) la plus proche,
- les organisations qui se consacrent aux personnes handicapées : Aviq, Phare, site web www.wheelit.be, Ligue Braille, Info-Sourds, FFSB, Diversicom, etc.
- les organisations qui constituent le tissu associatif local : maisons de jeunes, maisons de quartier, services sociaux, associations culturelles voire sportives, etc.

Les possibilités sont infinies, y compris – pourquoi pas ? – recruter parmi ses bénévoles ou ses bénéficiaires.

TRUCS ET ASTUCES

En matière d'ouverture du recrutement, diversifier les canaux est sans doute la première chose à faire. Mais s'arrêter là sera contre-productif. Diversifier les canaux n'a du sens que si ce souci d'ouverture est traduit dans l'organisation de la procédure de sélection : qu'elle soit sans a priori et non discriminante ou même qu'elle soit adaptée aux profils atypiques (voir la fiche « *Calibrer avec les compétences-clés* » et la fiche « *Décodage* »).

- Commencez par traduire votre intérêt pour la diversité dans la manière dont sont formulées vos offres d'emploi (voir fiche sur le calibrage des offres).

Vous souhaitez engager une personne primo-arrivante qui n'a pas de permis de travail ou qui n'y a pas encore droit? Pas de problème : elle a sans doute droit au statut d'indépendant. Pour collaborer avec elle sans lui faire prendre de risques inconsidérés et lui faire bénéficier d'un accompagnement administratif gratuit, faites-la s'inscrire dans une coopérative d'indépendants. Il en existe une à Bruxelles mais le modèle est amené à se développer.

<http://dies.be/cooperative-independants-brucoop>

VOUS VOULEZ EN SAVOIR PLUS ?

> Rechercher les bons partenaires enseignement/formation

| | |
|-------------|--|
| En Wallonie |  contacter le numéro vert du Forem 0800 93 947 ou le Carrefour Emploi Formation Orientation le plus proche (coordonnées ici) |
| |  faire une recherche sur la base de données FormaPass |
| À Bruxelles |  faire une recherche sur la base de données Dorifor |

> Rechercher les bons partenaires économie sociale en Wallonie et à Bruxelles

| | |
|--|---|
| |  la base de données la plus exhaustive est l'annuaire (ici) de SAW-B |
|--|---|

ORGANISER UNE SÉANCE D'INFORMATION COLLECTIVE

Voir en une fois tous les candidats de façon qu'ils aient tout en mains pour la suite de la procédure de sélection.

« Avec une équipe de près de 460 personnes, nous recrutons beaucoup, principalement des aides familiales. Le bouche-à-oreille fonctionne bien : nous recevons régulièrement des candidatures spontanées. Nous les conservons et, tous les trois mois environ, nous invitons ces personnes à une séance d'information afin de leur présenter le service, le métier et les conditions de travail, ainsi que les postes ouverts. Nous nous efforçons d'être le plus précis possible quant aux conditions salariales et afin d'éviter tout malentendu, nous leur proposons une simulation de salaire. En quinze ans de pratique, nous avons bien rôdé la séance, avec vidéo et PowerPoint. Toutes les questions peuvent être posées. En règle générale, la moitié des personnes invitées se présentent. Au terme de la séance, les candidats sont invités à valider leur candidature et un entretien d'embauche est planifié. Il leur est demandé de préparer cette rencontre en répondant par écrit à un questionnaire portant notamment sur le contenu de la séance d'information. Chaque candidat reçoit un retour positif ou négatif. Des engagements sont proposés en CDD ou en remplacement. »

Bénédicte Debaty

assistante au Service du personnel de l'ADMR Dinant.

EN BREF

Assurez-vous de donner la même information à tous les candidats pour attaquer la procédure de sélection, en les invitant à une ou deux séances d'information collectives.

VOS OBJECTIFS

- + Simple et gratuit
- + Economique en temps
- + Equitable

À l'Intermire, la directrice entend jouer l'ouverture dans la procédure de sélection : « Nous sommes deux à lire les CV reçus. Cela nous permet de décider qui sera invité ou pas à la séance d'information. Cette séance n'est pas une opération de com : elle a vraiment pour but de mettre les deux bords sur le même pied et de minimiser pour chacun le risque de se tromper. J'essaie d'aller assez loin dans les informations

APERÇU / TEASER

Que ce soit avant ou après une première présélection, une séance d'information collective des candidats permet à ces derniers de clarifier s'assurer que leur poste correspondra bien à leurs attentes et dépollue les entretiens d'embauche des parfois nombreuses demandes d'informations sur le poste. Des discriminations peuvent se cacher dans cette étape, il est donc indiqué de ne pas éliminer de candidats sur la manière dont ils y ont participé.

que je donne : p.ex. y compris sur mon type de leadership, etc. Je suis très claire sur le fait que ce qui se passe pendant la séance n'est pas pris en compte dans la sélection. Par contre la séance est immédiatement suivie de deux tests, l'un écrit et l'autre de mise en situation pour évaluer les avoir-faire en groupe, qui sont au cœur de nos métiers. Quelques jours plus tard, les candidats sont revus en entretien. Là on s'aperçoit que la séance a eu un effet évident : les gens se projettent fort. Cette investissement émotionnel pousse ceux qui n'ont pas été retenus à me demander de m'expliquer, ce à quoi il faut pouvoir se préparer. »

Anne Cordier

directrice de l'Intermire.



« Nous avons tenté un recrutement sans CV avec séance d'information collective, pour une fonction de responsable de promotion. C'était vraiment intéressant, entre autres parce que cela vous sort de la routine CV+entretien. Ici, les candidatures étaient déposées sur un formulaire en ligne. Nous avons évalué ces candidatures à trois pour en garder à peu près une sur quatre. Soit une vingtaine de personnes, toutes invitées en séance d'information. À la séance, on leur demandait d'amener leur CV et ceux qui voulaient continuer devaient nous le laisser en fin de réunion, en prenant un rendez-vous pour un entretien. »

Jérémie Legros

responsable d'une association du secteur socioculturel .

SÉANCES D'INFORMATION COLLECTIVE, DE QUOI S'AGIT-IL PRÉCISÉMENT ?

- Vous convoquez les candidats à une réunion où vous leur donnez toutes les informations nécessaires sur votre organisation, sur la fonction, sur les conditions et sur la suite de la procédure de sélection.
- Votre exposé est suivi d'une séance de questions-réponses.
- Les personnes qui ne se sont pas présentées ne sont pas contactées pour la suite de la procédure.

POUR QUI ?

Cette approche simple vaut pour toutes les fonctions et tous les employeurs.

LES BONNES RAISONS DE LE FAIRE ?

- Les informations que vous devez donner en tant que futur employeur sont nombreuses. En entretien, elles sont répétitives pour vous et empiètent sur le temps prévu pour écouter le candidat. Les reporter dans une ou plusieurs séances d'information collective permet des entretiens plus courts et mieux focalisés sur l'essentiel.
- Vous éliminez aussi toutes les demandes d'information complémentaire par mail ou téléphone, parfois intempestives, qui arrivent suite à la diffusion d'offre d'emploi.
- Cette méthode n'est en soi ni particulièrement neutre ni particulièrement favorable à la diversité, mais...
- ...tous les candidats recevant la même information, votre procédure de sélection va démarrer sur une base très équitable, avec moins d'asymétrie d'information, ce qui est favorable aux candidats et efficace pour vous.
- Les candidats reçoivent une idée précise du poste et peuvent décider en pleine connaissance de cause de continuer ou pas la procédure de recrutement. Cela permet à la structure de vous centrer sur les candidats réellement intéressés par le poste.

COMMENT S'Y PRENDRE ?

- Dans votre offre d'emploi, annoncez le lieu, la date et l'heure de la ou des séances d'information collective.
- Préparez un maximum d'informations, et soyez très précis sur les conditions salariales et extra-salariales – vous serez immanquablement interrogé à ce sujet.
- Montrez-vous accueillant et bienveillant, ceci est tout sauf un bizutage : powerpoint, farde de documentation, rafraichissements, etc., sont des gages de bienvenue.
- Jouez la transparence : donnez la parole aux collègues directs, visitez les locaux, etc.
- Dans le déroulement de la procédure de sélection, cette séance
 - peut être organisée tous les x mois, pour tous les candidats, sans aucune condition d'accès, dans une optique de constitution de réserve de recrutement ;
 - peut être organisée ponctuellement, pour les candidats qui ont passé une première étape de présélection.

CETTE PRATIQUE
SE COMBINE TRÈS
BIEN AVEC

+ « *Compétences-clés* »

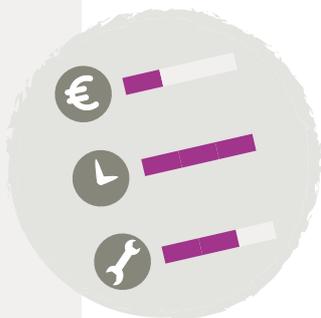
+ « *Recruter sans CV* »

+ « *Rationaliser* »

TRUCS ET ASTUCES

- À quel moment organiser la séance ?
 - Si vous visez des candidats déjà actifs, programmez votre séance en début de soirée.
 - Si vous visez des demandeurs d'emploi, programmez-la en journée.
 - Si vous visez les deux, programmez deux séances, l'une en journée et l'autre en avant-soirée.
- Demandez aux participants de s'inscrire à l'avance.
- Même inscrits, une partie d'entre eux ne se présentera pas, p.ex. pour des raisons salariales ou parce qu'ils avaient été obligés à postuler.
 - Ils sont donc « naturellement » éliminés de la procédure de sélection.
 - Certains demanderont un rendez-vous de rattrapage individuel. Offrez cet accommodement avec parcimonie, il vide les séances collectives de leur caractère équitable. Pour vous prémunir de telles demandes, annoncez la ou les séances (lieu, date et heure) dans votre offre d'emploi et mentionnez qu'elles sont obligatoires pour participer à toute la procédure.
- Soyez prêt à accepter des demandes d'accommodement raisonnable pour des personnes porteuses de handicap (voir cette fiche).
- Faites circuler une liste de présences.
- Ne vous basez pas sur la manière dont les candidats participent à cette séance pour en éliminer ou en retenir certaines.
 - Vos critères ne seront pas très objectifs, et donc ils risqueront d'être discriminants.
 - Vos critères ne seront pas nécessairement en lien avec la fonction, et donc ils seront contre-productifs.
 - Si des compétences comme la manière de trouver sa place dans un groupe, de prendre la parole en public, etc., sont indispensables pour la fonction, objectivisez-les en prolongeant cette séance par un test comme un jeu de rôle ou une mise en situation.
- Profitez-en pour faire passer aux candidats un ou plusieurs tests qui, eux, pourront être éliminatoires.
- La séance d'informations permet à une partie des candidats de comprendre qu'ils ne sont pas faits pour la fonction, laissez-leur la possibilité de quitter la séance si vous la faites immédiatement suivre d'une autre étape de sélection.

PROMOUVOIR LES STAGES POUR RECRUTER



Un stagiaire qui s'en sort bien a de fortes chances de se voir proposer un poste sur son lieu de stage. Pourquoi ne pas retourner l'équation et penser les stages comme une opportunité de former soi-même les futurs collègues ?

EN BREF

Les anciens stagiaires constituent une réserve de recrutement sur mesure. Bien choisir ses partenaires-formation et améliorer l'organisation des stages, cela permet de jouer cette carte de façon plus cohérente. C'est un investissement RH sur le moyen-long terme.

EN UN MOT

Tant qu'à investir dans la formation des jeunes et dans l'accueil de stagiaires, pourquoi ne pas intégrer vraiment cela à la stratégie de l'asbl ? Nous vous proposons une série de pistes d'action sur l'organisation des stages et sur la place qu'ils peuvent occuper dans la vie de l'asbl.

Il y a moyen de faire d'une pierre deux coups avec le tutorat. Organiser l'accompagnement avec des tuteurs est une manière de valoriser le professionnalisme de l'un ou l'autre membre du personnel ou de le remobiliser dans une dynamique d'apprentissage. Le tutorat est de plus en plus soutenu à différents niveaux.

RECRUTER DES STAGIAIRES EN FORMATION PROFESSIONNELLE, DE QUOI S'AGIT-IL PRÉCISÉMENT ?



« Nous prenons systématiquement 4 stagiaires en insertion socioprofessionnelle par an, pour un service d'aide à domicile qui compte en moyenne 40 aides familiales. Le stage se déroule en deux parties : une semaine d'observation et, quelques mois plus tard, ce que nous appelons le grand stage. Soit 350 heures à plein temps, donc à peu près trois mois. Un aspect particulier du métier d'aide familiale, c'est que tout le travail se déroule littéralement sur le « territoire » du bénéficiaire. La stagiaire va forcément

LES ATOUTS

- + L'ancien stagiaire sera rapidement opérationnel
- + Pratiquement jamais d'erreurs de casting
- + Un recrutement sans aucun coût
- + Rentabiliser le temps investi et l'énergie mise dans la démarche de stage par l'institution
- + Nombre de stagiaires sont issus de publics qui ont peu d'accès à l'emploi par ailleurs.

s'y retrouver toute seule. Cela nous oblige à bien préparer les stages, avec un temps d'information soigné tout au début, puis une semaine d'observation en duo. Mais ensuite, nos stagiaires travaillent seules. Elles ont une interlocutrice, joignable que par téléphone : l'assistante sociale qui suit et connaît le bénéficiaire et qui a établi le plan d'aide. Rien de plus. Je n'ai pas un cadre de travail où je peux les « chouchouter »... »

Marie Arnould,

directrice du Service d'aide aux seniors bruxellois :

- Toutes les formations professionnelles comportent au moins un stage, plus ou moins long. Il y a donc une forte demande pour que les employeurs accueillent une grande variété de stagiaires.
- Les formations ici abordées sont celles des centres de formation associatifs (ISP), des missions locales (Bruxelles) et régionales (Wallonie) pour l'emploi, et des établissements d'enseignement de promotion sociale, ainsi que de Bruxelles-Formation, du Forem et de l'Aviq.
- Les stages les plus intéressants en termes d'acquisitions de compétences professionnelles sont ceux qui durent de 4 semaines à 6 mois. Mais il y a aussi de la demande pour des formules plus courtes (de 1 ou 2 jours à 1 ou 2 semaines), moins exigeantes pour l'employeur, moins professionnalisantes pour l'élève/stagiaire, et surtout moins propices à préparer un futur recrutement.
- Ces stages feront l'objet d'une évaluation.
- Notez que nous ne faisons pas référence ici :
 - à l'apprentissage, qui consiste en stages longs (en général un an minimum), rémunérés et plus structurés (Cefa, EFP et IFAPME) ;
 - aux stages de l'enseignement secondaire obligatoire et des Hautes Écoles et universités.

NB que nous évoquons encore moins ici les formules de stages informels comme les pratiquent nombre d'employeurs. Il s'agit bien ici de stages en partenariat avec un organisme de formation professionnelle. Ce sont donc des stages qui feront toujours l'objet d'une évaluation.

LES BONNES RAISONS DE LE FAIRE



« Nous sommes une crèche de 60 lits, avec 25 puéricultrices. Pour moi, les stages, cela permet vraiment d'avoir un personnel avec lequel prendre les choses à partir de la base, et qui va bien s'intégrer. Donc, ici, nous jouons le jeu complètement : chaque stagiaire a accès au vestiaire, à la cafeteria, etc., comme tous les gens de l'équipe. Ils ont même une

carte de pointage, même s'ils ne sont pas payés en réalité. L'équipe a même élaboré une charte qui précise tous les engagements réciproques. Je prends des stagiaires sur toutes les qualifications qu'a dans l'équipe, jusqu'à 17 en même temps, et grâce au soutien du Fonds MAE nous avons pu structurer le tutorat.

Les 4 dernières personnes recrutées avaient toutes été stagiaires ici. Je garde les CV et les évaluations de tous les anciens stagiaires. Ça nous fait une bonne réserve de recrutement. Si un poste s'ouvre, c'est à elles que nous nous adressons. Vous savez, un entretien d'embauche, ça ne dit pas grand-chose, alors que nos stagiaires, nous les avons vues travailler. Mais j'engage peu, et surtout en remplacements. »

Isabelle Dethier,

infirmière responsable à la Crèche St-Dominique/ACIS à Liège :

- Un vrai plus en termes de diversité : en ouvrant les canaux de recrutement à ce public, vous donnez aussi une chance à un travailleur issu d'une « école de la seconde chance » d'accéder à l'emploi.
- Tant qu'à investir dans la formation des jeunes et dans l'accueil de stagiaires, pourquoi ne pas intégrer vraiment cela à la stratégie de l'asbl ?
- Investir dans des stages dans une optique de recrutement éventuel, cela vaut le coup même si l'asbl recrute peu : moins vous recrutez, moins vous avez le droit à l'erreur.
- L'intérêt de recruter vos anciens stagiaires est qu'ils connaissent la maison, son public, ses points d'attention particuliers, son équipe. Autrement dit des profils qui seront, plus vite que les autres, opérationnels et intégrés.



« On rédige toujours un petit rapport de stage, qui ne nous sert qu'à nous, pas pour le jeune, pas pour l'école. On le met dans notre réserve de recrutement, pour les remplacements, les activités où on a besoin de renfort, etc. C'est notre façon de recruter. On avait peur de publier des offres d'emploi : 300 candidatures pour une psychologue, 150 pour un éductauer... »

Un responsable de service résidentiel,

dans l'aide à la jeunesse

COMMENT S'Y PRENDRE ?



« Tout cela a été réfléchi et négocié avec les deux asbl d'insertion socioprofessionnelle partenaires. Je suis en poste depuis 8 ans et ces collaborations existaient déjà avant. J'ai surtout mis mon énergie à améliorer la qualité de l'accueil, du suivi, de l'évaluation. Quand je recrute, je choisis d'abord un savoir-être humain, en particulier des compétences réflexives comme la gestion du stress, le sens des limites, la capacité à décoder les relations, etc. Les compétences techniques - celles que donne la formation - elles viennent en plus. Donc si tout s'est bien passé, une stagiaire est une personne que je vais essayer de recruter ensuite, évidemment. Mais je ne peux pas garantir que ce sera systématique, notamment parce que la manière dont se passe le métier fait que l'évaluation du stage reste complexe. »

Marie Arnould,

directrice du Service d'aide aux seniors bruxellois :

- Recruter des anciens stagiaires implique d'avoir investi intelligemment dans les stages. À retenir en particulier.
 - Une fois décidé le ou les métiers concernés, examinez l'ensemble des formations professionnelles qui y préparent et qui sont situées près de chez vous. Adressez-vous à plusieurs organismes et comparez leurs propositions, notamment la durée des stages et le suivi pédagogique qui sera mis en place.
 - Rencontrez le partenaire formation avant le début du stage pour connaître le contenu de la formation et les objectifs du stage (le stagiaire sera toujours évalué).
 - Sensibilisez et mobilisez tout le personnel, préparez et debriefez les stages avec lui et, le cas échéant, avec ses représentants. Prévenez aussi vos publics (parents, patients, etc.) pour qu'ils ne se retrouvent pas devant le fait accompli.
 - Désignez un collègue qui exerce le même métier que celui du stagiaire et va pouvoir l'accompagner au quotidien tout au long du stage (tuteur).
 - > Idéalement, ce collègue n'a même pas de fonction hiérarchique mais remplit un rôle de soutien, de conseil et d'écoute.
 - Aller le plus loin possible dans l'idée d'organiser l'accueil du stagiaire de la même manière que celui de n'importe quel collègue.
- Combien cela coûte ?
 - Contrairement à la formation en alternance, les stagiaires évoqués ici ne sont pas rémunérés par l'employeur mais par l'organisme de formation. L'accueil de stagiaires est donc en principe gratuit. Il est surtout exigeant en temps.

POUR QUI ?

Le travail avec des stagiaires en formation professionnelle est praticable dans n'importe quelle asbl, mais il peut être plus facile dans certains contextes :

- + des métiers pour lesquels le secteur de la formation professionnelle a développé des filières bien implantées ;**
- + des équipes où il existe un minimum de stabilité (peu de turnover), et où une bonne partie des travailleurs a pu acquérir un certain niveau d'expérience ;**
- + des métiers qui existent déjà au sein de l'équipe ;**
- + nombreuses fonctions dans tous les secteurs non marchands : toutes celles qui exigent des diplômes de niveau secondaire (aides familiales, aux, gardes d'enfants, etc., et aussi soutien administratif, logistique ou technique), ainsi que certains bachelors professionnalisants (éducateurs, rices et assistants, es sociaux, les p.ex.).**

- Dans des cas particuliers, il peut vous être demandé de couvrir les frais de déplacement, d'équipement et/ou d'assurance des stagiaires. Tout cela est précisé dans une convention que le partenaire formation vous demandera de signer.
- Il existe de plus en plus de soutiens financiers des régions ou des secteurs pour l'accueil de stagiaires.

EXEMPLE PFI/FPI, stage-first d'Aciris et stage de transition professionnelle du Forem, convention d'immersion professionnelle, etc. Chaque formule a ses conditions particulières en termes de durée, de public cible, de partenariat, etc. En général, votre partenaire formation est au courant des aides que vous pourrez mobiliser.

- Organiser l'accompagnement sous forme de tutorat peut être une manière de valoriser le professionnalisme de l'un ou l'autre membre du personnel ou de le remobiliser dans une dynamique d'apprentissage. Le tutorat est de plus en plus soutenu à différents niveaux :
 - par des formations continuées, dont certaines éligibles pour le congé-éducation payé (maximum 32 heures) ;
 - par une nouvelle réduction de charges sociales, la « Réduction groupable pour tuteurs » ;
 - par des financements de certains fonds sectoriels pour l'embauche compensatoire (p.ex. augmenter le temps de travail d'une personne à temps partiel au prorata du temps de tutorat).

TRUCS ET ASTUCES

- Préparez un minimum de plan d'accompagnement, si possible en tenant compte des matières vues à l'école ou en formation et, pour les stages plus longs, du moment où elles sont vues.
- Recruter en priorité ou systématiquement parmi les anciens stagiaires n'est en rien incompatible avec la législation ni même avec les principes d'équité. D'ailleurs, certains partenaires formation iront jusqu'à vous demander de prendre un engagement dans ce sens vis-à-vis d'eux.
- Accueillir des stagiaires est déjà un engagement fort : il y a moyen d'aller plus loin en travaillant sur le moyen ou long terme avec un ou deux organismes de formation. Et surtout de se donner comme mot d'ordre, quand il faut recruter, d'engager en priorité un ancien stagiaire qui a donné satisfaction (même pour un contrat de remplacement ou un temps partiel).
- Comme avec les autres profils de candidats, le risque est surtout que le candidat ne rencontre pas toutes les conditions du type ACS/APE qui vous seraient imposées.
- Est-ce une bonne idée de recruter avant la fin du stage ? La question se posera parfois. Il est important dans ce cas d'aménager l'entrée en poste pour que la personne puisse aller jusqu'au bout de sa formation et mettre toutes les chances de son côté pour la réussir. Sans quoi, vous risquez de le priver de son diplôme. Ce serait lui rendre un mauvais service à moyen ou long terme, même si c'est lui qui peut être demandeur de presser les choses. Avant de décider quoi que ce soit, parlez-en avec le partenaire formation.

CETTE PRATIQUE
SE COMBINE TRÈS
BIEN AVEC LA
FICHE

+ « Élargir les canaux de
recrutement »

DES BOÎTES À OUTILS POUR BIEN PRÉPARER ET ORGANISER L'ACCUEIL ET LE SUIVI DE STAGIAIRES

Les Fonds sectoriels du nom marchand et certaines associations proposent des ressources intéressantes pour vous aider à préparer et accompagner les stages. Certaines sont conçues pour tel ou tel secteur, mais leur intérêt va souvent bien au-delà.

Quelques exemples :



[Competentia.be](http://www.competentia.be)
page « Conseils accueillir des stagiaires » et ateliers liés

En particulier l'outil « Ligne du temps des étapes de l'accueil d'un stagiaire »,



<http://www.competentia.be/outils/laccueil-dun-stagiaire-comment-sy-preparer-les-etapes-dun-plan-daction-travailler-en-equipe>



« Le Guide pratique des stages de l'ISP en région de Bruxelles-Capitale et en Wallonie » Edition papier, gratuit, à commander auprès du Fonds 4S, tél. 032/227 59 83



Le catalogue Formapef, des formations continues gratuites pour les travailleurs du non-marchand



La boîte à outils sur le tutorat des jeunes éloigné.e.s de l'emploi coproduite par les fonds MAE, ASSS et Isajh, à paraître début 2018, en téléchargement gratuit sur <http://www.tutorats.org>



Une autre source : « *L'accueil des stagiaires, quelques outils* » Edition papier, 3 €, à commander auprès du Fraje



tél. 02/800 86 21



ou via son site web www.fraje.be

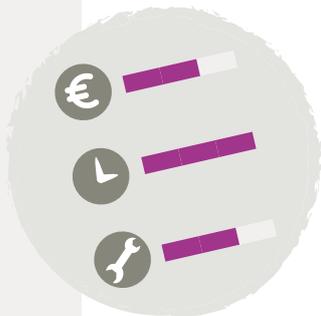
VOUS VOULEZ EN SAVOIR PLUS ?

> Rechercher les bons partenaires formation :

| | |
|-------------|--|
| En Wallonie |  contacter le numéro vert du Forem 0800 93 947 ou le Carrefour Emploi Formation Orientation le plus proche (coordonnées ici) |
| |  faire une recherche sur la base de données FormaPass |
| À Bruxelles |  faire une recherche sur la base de données Dorifor |

En Wallonie, le Forem a mis en place une équipe de conseillers en ressources humaines qui a notamment pour mission de vous aider à mobiliser des aides financières pour les stages et pour le recrutement de personnes qui sortent de formation (coordonnées [ici](#)).

ACCUEILLIR UN JEUNE EN FORMATION EN ALTERNANCE



EN BREF

L'alternance, c'est un investissement RH sur le long terme. L'idée est de participer à la formation de jeunes, une partie de cette formation consistant en une expérience de travail, de longue haleine, chez vous, encadrée par vous avec le soutien de l'école.

APERÇU / TEASER

Engager un jeune en alternance, c'est choisir un collègue qu'on va avoir le temps de former soi-même. L'exercice est exigeant mais il peut donner de très bons résultats.

Il existe diverses aides, parfois conséquentes, pour vous soutenir dans cet effort, vous et le jeune.

Un poste de travail à 3 jours/ semaine pendant un à trois ans – le plus souvent deux – voilà le deal que propose l'alternance pour contribuer à la formation de jeunes qui, sans cela, se retrouveront potentiellement marginalisés sur le marché de l'emploi.

ENTENDU SUR LE TERRAIN



« Au départ, c'est un Cefa qui m'a contactée et cela tombait bien parce que nous étions en train de réorganiser les aspects administratifs de notre asbl. Une élève a commencé chez nous comme accueillante trois jours par semaine. Elle a été chargée d'une partie des tâches administratives. Il a fallu lui apprendre et lui déléguer, ce dont nous n'avions pas l'habitude. Prenons un seul exemple ; comment fixer un rendez-vous ? Cela n'avait pas encore été formalisé... Décrire la tâche et donc la conceptualiser devenait essentiel. L'accompagnement demande pas mal d'organisation. Au-début, il faut un peu cadrer et il y a beaucoup à transmettre. Donc un certain travail de préparation est important. Ensuite, comme le jeune, vous apprenez par l'expérience ! Après les premiers mois, notre élève s'est mise à prendre de l'assurance, jusqu'à se sentir à l'étroit à l'école, où elle était moins responsabilisée et valorisée. Mais on l'a soutenue pour qu'elle obtienne sa qualification et son CESS. Même si notre asbl a été soutenue financièrement, il faut jouer complètement le jeu de la formation, le jeune n'est pas juste un appoint à bon marché. Il est un plus, car introduire un apprenant dans un système vous oblige à penser

VOS OBJECTIFS

- + S'engager plus à fond pour les jeunes qu'en accueillant vos stagiaires habituels
- + Former quelqu'un qui va passer un temps conséquent dans votre organisation
- + Prendre en main soi-même et sur mesure la formation d'un potentiel futur collaborateur
- + Permettre un questionnement des pratiques professionnelles pour l'ensemble de l'équipe grâce à l'échange avec les jeunes et la nécessaire pédagogie liée.

ce système. Après deux ans en alternance, l'asbl l'a engagée dans l'équipe administrative. Et nous sommes prêts à recommencer dès que la nécessité s'en fera sentir.»

Nadia Hichy,
gestionnaire de la Maison médicale Espace Temps à Gilly

RECRUTER UN JEUNE EN FORMATION EN ALTERNANCE, DE QUOI S'AGIT-IL PRÉCISÉMENT ?

- L'alternance, c'est une approche de la formation où une partie des compétences sont acquises en classe, l'autre partie en situation de travail en situation réelle. Donc pas de formation en alternance sans employeurs qui jouent le jeu.
- Le jeune travaille chez vous 2,5 à 3 jours semaine tout au long de sa formation, qui dure 1, 2 ou même 3 ans.
- Pour jouer ce rôle formatif et pour supporter l'indemnité de formation du jeune, vous avez la possibilité de mobiliser différents soutiens financiers et l'aide d'un accompagnateur de l'établissement d'enseignement concerné.
- Vous n'avez aucune obligation de réengager le jeune une fois qu'il a fini sa formation, mais vous y serez encouragé, y compris par des aides à l'emploi.
- Vous avez par contre l'obligation de désigner dans votre équipe un tuteur, qui doit être formé à cette fonction ou avoir fait valider ses compétences (5 ans d'expérience dans la fonction suffisent si vous ne comptez pas demander de prime).
 - Avec l'alternance, le tutorat est un peu plus formalisé que dans l'acceptation promue en général par votre fonds sectoriel.
 - Cette obligation n'est pas faite pour vous contrarier : l'alternance, c'est beaucoup de défis à relever pour toutes les parties prenantes, surtout les 2-3 premiers mois, et le tutorat est un réel levier pour que de tels projets réussissent.
- NB : pour être précis, nous faisons référence ici aux formations en alternance qui touchent un public potentiellement éloigné de l'emploi et âgé de moins de 25 ans, à savoir :
 - les Cefa (Centres de formation en alternance), qui sont des écoles secondaires proposant un enseignement qualifiant à horaire réduit pour des jeunes à partir de 15 à 25 ans ;
 - les formations en apprentissage dites « des classes moyennes » (Ifapme en Wallonie ; EFP à Bruxelles) qui, s'ils organisent traditionnellement l'apprentissage pour les métiers artisanaux et du petit commerce, ont aussi développé des filières qui peuvent intéresser le non-marchand, pour des jeunes à partir de 15 ans (mais dont la grande majorité ont plus de 18 ans).

POUR QUI ?

Le travail avec un jeune en alternance est praticable dans n'importe quelle asbl, mais il peut être plus facile dans certains contextes :

- +** des équipes où il existe un minimum de stabilité (peu de turnover), et où une bonne partie des travailleurs a pu acquérir un certain niveau d'expérience ;
- +** des métiers qui existent déjà au sein de l'équipe ;
- +** nombreuses fonctions dans tous les secteurs non marchands :
Cefa : EXEMPLE
aide logistique de collectivité, aide ménager.ère, aide familial.e, aide soignant.e, agent.e d'éducation, commis.e de cuisine, (chef.fe) cuisinier.ère de collectivité, ouvrier.ère d'entretien du bâtiment, technicien.ne de surfaces, ouvrier.ère en blanchisserie, assistant.e réceptionniste/téléphoniste, équipier.ère logistique, auxiliaire administratif.ve et d'accueil, technicien.ne en comptabilité, ouvrier.ère jardinier.ère, surveillant.e équipier.ère en

LES BONNES RAISONS DE LE FAIRE

- Un vrai plus en termes de diversité : l'alternance est une « école de la seconde chance » qui a fait ses preuves. Elle touche essentiellement un public qui, sans ce type de mesures, a généralement trop peu de chances d'accéder à l'emploi. Avec leurs accompagnateurs, les Cefa se donnent les moyens d'accompagner les jeunes sérieusement.
- L'alternance, c'est une manière de multiplier vos canaux de recrutement.
- Tant qu'à investir dans la formation des jeunes et dans l'accueil de stagiaires, pourquoi ne pas aller un cran plus loin ?
- Engager un jeune en alternance et même le réengager une fois sa formation finie, cela vaut le coup même si l'asbl recrute peu : moins vous recrutez, moins vous avez le droit à l'erreur.
- Avec l'alternance, vous formez un jeune à votre façon, à partir de votre réalité de terrain, avec le soutien de son école.

COMMENT S'Y PRENDRE ?

- Comme employeur du non-marchand, vous avez à votre disposition un coach sectoriel pour l'alternance, hébergé à l'Apef-FE.BI. Si l'aventure vous tente, la première chose à faire, c'est de le contacter pour en parler : il est là pour ça et il vous aiguillera.
 - Il vous aidera à contacter un Cefa si vous n'en connaissez pas,
 - à trouver une formation pour votre tuteur s'il en a besoin,
 - et il vous guidera dans la procédure d'agrément en tant qu'employeur, par laquelle il vous faudra commencer.
 - Il pourra aussi vous conseiller sur des aspects pratiques : sous quel type de contrat engager le jeune ? Quand et comment demander des aides ?
- Choisissez une formation proche du lieu de travail : le public Cefa, surtout s'il a moins de 18 ans, a une mobilité limitée.
- Rencontrez le partenaire formation avant le début du stage pour connaître le contenu de la formation et les objectifs du stage.
 - Avec lui, examinez une à une les compétences qui seront attendues du jeune en bout de course, et le moment auquel elles vont être travaillées à l'école.
 - Si certaines correspondent à des tâches qui n'existent pas dans votre organisation, négociez des solutions pragmatiques.
 - Demandez au Cefa s'il a d'autres attentes à votre égard : participer à la présentation du TFE ? A un jury ? etc.
- Sensibilisez et mobilisez tout le personnel, préparez le stage avec lui et, le cas échéant, avec ses représentants. Une fois que vous savez quand le jeune commence, prévenez aussi vos publics (parents, patients, etc.) pour qu'ils ne se retrouvent pas devant le fait accompli.

**logistique sportive,
etc.**

Classes moyennes :

EXEMPLE cuisinier,
ère de collectivité,
infographiste,
installateur.trice-
réparateur.trice
en mini- et micro-
ordinateurs, etc.

- Aller le plus loin possible dans l'idée d'organiser l'accueil du jeune de la même manière que celui de n'importe quel collègue.
- Combien cela coûte ?
 - Contrairement aux stages classiques de l'enseignement secondaire ou des Hautes écoles, le jeune est sous contrat et touche une indemnité d'apprentissage selon son niveau de qualification.
 - La rémunération du jeune et les aides aux employeurs dépendront du type de contrat signé avec le jeune.
 - > Le contrat d'alternance est la formule promue par les régions et la FWB.
 - > La plupart des Fonds sectoriels du non-marchand soutiennent plutôt le contrat de travail classique à mi-temps (CDI ou CDD).
 - Si votre fonds sectoriel ne couvre pas l'indemnité du jeune, optez pour le contrat d'alternance,
 - > l'indemnité du jeune sera fonction de son avancement dans sa formation (niveau A : 265,64 € bruts/mois ; niveau B : 375,02 € bruts/mois ; niveau C : 500,03 € bruts/mois) ;
 - > les aides sont différentes en fonction des régions.

En Wallonie, vous bénéficierez d'une prime de 750 €/jeune/an.

En Région bruxelloise, le système de primes est en phase de réforme, renseignez-vous sur <http://www.offa-oip.be/accueil/incitants-financiers/>.
 - Si votre fonds couvre tout ou partie de l'indemnité du jeune, optez pour le contrat de travail s'il l'exige,
 - > l'indemnité du jeune est calculée sur la base des barèmes sectoriels,
 - > le fond octroie à l'employeur une prime d'accompagnement.
 - > L'opération vous « coûte » alors surtout du temps !
- Organiser l'accompagnement sous forme de tutorat est une manière de valoriser le professionnalisme de l'un ou l'autre membre du personnel ou de le (re)mobiliser dans une dynamique de transmission des savoirs qu'il a acquis. Le tutorat est de plus en plus soutenu à différents niveaux :
 - formation et validation des compétences sont éligibles pour le congé-éducation payé
 - par une réduction de charges sociales, la « Réduction groupe-cible pour tuteurs » ;
 - par des financements de certains fonds sectoriels **EXEMPLE** pour l'embauche compensatoire (p.ex. augmenter le temps de travail d'une personne à temps partiel au prorata du temps de tutorat).
 - Sur l'organisation du tutorat, reportez-vous à la fiche sur l'accueil et le recrutement de stagiaires en formation professionnelle.

TRUCS ET ASTUCES

- Voyez le jeune au moins une fois avant de l'engager. Voire deux fois.
- Quand vous sélectionnez et rencontrez le jeune, n'attendez pas de lui de l'expérience, a fortiori s'il est en début de cycle.
- Avant de signer définitivement avec le jeunes, organisez éventuellement une journée d'observation où le jeune vient dans votre organisation, rencontre le public, les collègues, bref prend contact avec votre réalité.
- Bon à savoir : si vous rencontrez un jeune motivé, il peut commencer sa formation en Cefa à n'importe quel moment de l'année, sans attendre la rentrée.
- Si un Cefa vous téléphone pour vous démarcher et que vous n'avez jamais accueilli de jeune en alternance, ne donnez suite que si le Centre vous donne assez de temps pour préparer tout cela sérieusement.
- Avant de vous engager, informez-vous de l'accompagnement fourni par le Cefa. Tous ne travaillent pas de la même manière : Exemple certains accompagnateurs vous offriront un soutien important dans les démarches administratives, d'autres resteront sur le terrain pédagogique et organisationnel.
- Faites les démarches nécessaires pour obtenir les aides pour le soutien au tutorat : réduction groupes-cibles tutorat à l'ONSS et aides éventuelles de votre Fonds sectoriel.
- Dans votre accompagnement du jeune, soyez pédagogue :
 - EXEMPLE** Ayez une attention sur le ressenti du jeune et pas uniquement sur ses prestations. Le jeune est en train d'acquérir des compétences, mais aussi de se construire une identité professionnelle.
 - EXEMPLE** Demandez au jeune comment il a vécu la journée qui vient de s'écouler.
 - EXEMPLE** N'hésitez pas à discuter avec le Cefa des points à améliorer par le jeune.
- Tout se joue dans les premiers jours et premières semaines. Ensuite, le jeune pourra mettre quelques mois à être autonome dans son travail. Pour l'employeur, le tuteur et les collègues, cela peut demander de la patience !
 - Si certains jeunes sont hyper-motivés par l'entrée dans la vie professionnelle, d'autres débarquent un peu et c'est en découvrant la « vraie vie » au travail qu'ils vont avoir la possibilité de se construire enfin un projet professionnel, qui sera aussi un projet d'adulte et un projet qui vient d'eux. Ce n'est pas rien.
 - Une partie des jeunes arrivent avec une estime de soi abîmée par leur parcours scolaire. Après un temps d'adaptation, votre confiance et votre soutien vont les booster.
 - Une partie des jeunes ont beaucoup à apprendre sur le plan de la socialisation. Exemple comment on s'adresse à l'autre en-dehors de sa famille ou de son groupe de pairs. Mettez-vous à son niveau pour l'accompagner.

**CETTE PRATIQUE
SE COMBINE TRÈS
BIEN AVEC LES
FICHES**

**+ Élargir les canaux
de recrutement**

**DES BOÎTES À
OUTILS POUR
BIEN PRÉPARER
ET ORGANISER
L'ACCUEIL ET
LE SUIVI DE
STAGIAIRES**

**Les Fonds sectoriels
du nom marchand et
certaines associations
proposent des ressources
intéressantes pour
vous aider à préparer
et accompagner les
stages. Particulièrement
utiles pour l'alternance,
précieuse pour
préparer et mener
l'accompagnement, on
retiendra la boîte à outils
sur le tutorat des jeunes
éloigné.e.s de l'emploi
coproduite par les fonds
MAE, ASSS et Isajh, à
paraître début 2018, en
téléchargement gratuit
sur
<http://www.tutorats.org>**

- Vous engagez le jeune en fin de contrat ? Les jeunes en alternance sont en principe inscrits comme demandeurs d'emploi avant la fin de leur formation. C'est un peu paradoxal puisqu'ils travaillent, mais cela leur ouvre certains droits.

EXEMPLE En Wallonie cela vous permet éventuellement de rencontrer les conditions du type ACS/APE qui vous seraient imposées.

À Bruxelles, une nouvelle aide Activa est dédiée aux jeunes diplômés de l'alternance.

- Est-ce une bonne idée d'engager en contrat « normal » avant la fin de la formation ? La question se posera parfois. Pour capitaliser tout ce que le jeune et vous aurez engrangé depuis son arrivée dans vos murs, il est vital que le jeune puisse aller jusqu'au bout de sa formation et mettre toutes les chances de son côté pour la réussir. Sans quoi vous risquez de la priver de son diplôme, ce qui serait lui rendre un très mauvais service à moyen ou long terme, même si c'est le jeune même qui peut être demandeur de presser les choses. Dans la même logique, poussez-le à préparer le CESS en plus de sa qualification, soit en 7^{ème} si son école l'organise, soit en promotion sociale.
- Vous ne réengagez pas le jeune en fin de formation ? Dans les derniers mois, faites appel à un opérateur extérieur (**EXEMPLE** Mission locale à Bruxelles, Mission régionale en Wallonie) pour préparer la recherche d'emploi, etc. Certains fonds sectoriels prennent en charge le financement de cet accompagnement.

VOUS VOULEZ EN SAVOIR PLUS ?

> Le coach sectoriel alternance pour les secteurs non marchands :

 Manu Disabato, 0474/72 31 43 ou 02/227 60 02 ou 02/229 20 15,

 coachsectoriel@apef-febi.org

 La « bible » pour tous les aspects administratifs : le Vade-mecum de l'Office francophone de la formation en alternance (Offa) <http://www.offa-oip.be/wp-content/uploads/2017/10/Vade-mecum-version-FR-27-avril-2017-1-1.pdf>

> Pour se renseigner sur les filières de formation en alternance :

 L'annuaire des Cefa : <http://www.enseignement.be/index.php?page=27504>

à Bruxelles  Conseil zonal de l'alternance : 02/371 74 31

en Wallonie  le Carrefour emploi formation orientation le plus proche de chez vous => voir liste sur <http://www.leforem.be/contact/carrefours-emploi-formation-orientation.html>

> Où se former ou valider ses compétences comme tuteur ?

 <http://www.offa-oip.be/wp-content/uploads/2017/10/2017-10-20-formations-tutorat-validation-des-comp%C3%A9tences.pdf>

> Les aides pour certains secteurs Apef et FE.BI

ASSS  <http://www.apefasbl.org/les-fonds-de-formation/ess-etablissements-et-services-de-sante/projet-jeune-engager-un-jeune-en-alternance>

Établissements et services de santé  <http://www.fe-bi.org/fr/gezondheid/bico-vorming/jeunes>

Maisons de repos et MRS  http://www.fe-bi.org/sites/default/files/u12/VIV%20006-17%20DLDW_OZ_FR_v5.pdf

Milieus d'accueil de l'enfance en préparation : voir <http://www.apefasbl.org/les-fonds-de-formation/mae-milieus-daccueil-denfans>

Apef et FE.BI  accompagnement Evolutio, <http://www.apefasbl.org/lapef/actions-et-projets/fonds-asss-le-conseil-en-evolution-professionnelle/evolutio-conseil-en-evolution-professionnelle>

RECRUTER AVEC LA VALIDATION DES COMPÉTENCES



Le diplôme est souvent une condition-clé pour recruter. Mais il existe des alternatives. Le titre de compétence est une nouveauté qui va dans ce sens et peut vous faire découvrir des profils originaux.

EN BREF

La validation des compétences permet à des personnes expérimentées de faire reconnaître officiellement leurs acquis professionnels. Elle est en quelque sorte une alternative au traditionnel « diplôme », intéressante à prendre en compte dans certains cas.

LES ATOUTS

- + Découvrir des profils motivés et atypiques
- + Aucun coût particulier
- + Notamment pour certains métiers en pénurie ou pour lesquels il n'existe pas de filière de formation.

EN UN MOT

La validation de compétences délivre des titres officiels qui peuvent être obtenus sur la base de l'expérience, sans nécessairement être passé par la case formation. Pourquoi se priver de ces profils ?

Recruter en prenant en compte la validation des compétences, de quoi s'agit-il précisément ?

- Chacun peut faire valider officiellement des compétences qu'il a acquises ailleurs qu'à l'école ou en formation. Cela se fait en bonne intelligence avec les partenaires sociaux des secteurs pour mettre en place les processus de validation. L'épreuve de validation se fait toujours avec un jury comprenant un ou deux professionnels en activité.
- Les demandeurs d'emploi qui passent par ce système commencent à être de plus en plus nombreux sur le marché de l'emploi.
- Mais comme c'est assez nouveau et que les employeurs sont encore peu au courant, ils n'ont pas toujours le réflexe de montrer leur « papier ».
- En Flandre, cela s'appelle un 'Ervaringsbewijs' ; du côté francophone, un 'titre de compétence'.
- Cela concerne un public assez motivé et très diversifié. S'y rencontrent des personnes qui ont quitté l'école sans diplôme, qui ont été épaulés par une cellule de reconversion après un licenciement collectif (p.ex. Caterpillar), ou qui ont suivi leur scolarité ou ont une partie de leur expérience à l'étranger. Bref, des personnes désavantagées sur le marché de l'emploi, mais bien avancées dans leurs démarches pour s'en sortir.

LES BONNES RAISONS DE LE FAIRE ?

POUR QUI ?

Pour les employeurs qui recherchent des collaborateurs dans les métiers administratifs (agent.e d'accueil, aide-comptable, employé.e administratif.ve), mais aussi aide-ménager.ère, jardinier.ère, technicien.ne PC et réseaux, garçon. serveuse, etc.



« Comme n'importe quelle organisation où il y a une salle de spectacle professionnelle, nous avons besoin de techniciens. Ici j'en recrute une ou deux fois par an. Le problème qu'on rencontre, pour ces fonctions de plateau, c'est qu'il n'y a pas de filière de formation dans les écoles. Et comme nous avons une équipe technique assez restreinte, c'est très difficile de former les nouveaux sur le tas. J'ai découvert un bon filon, en fait. C'est que depuis quelques années, il existe des espèces de diplômes du vécu : on permet à des personnes qui connaissent un métier de passer une épreuve après laquelle ils ont un certificat comme quoi ils sont de bons professionnels. Alors depuis que j'ai appris ça, je le mentionne dans les offres d'emploi : 'Titre de compétence Technicien des arts de la scène accepté'. Et ça m'a déjà sauvé deux ou trois fois. J'ai trouvé des gens qui avaient des bonnes bases, notamment des réfugiés qui avaient une expérience dans leur pays. À charge pour notre responsable technique d'ensuite leur expliquer les particularités de certains de nos équipements. C'est quelque chose de normal, et c'est réglé en 3 ou 4 mois. Surtout, le premier jour, les collègues voient qu'ils tiennent la route, ils ne sont pas paumés et le travail avec les artistes peut avancer. »

Adèle Jergovic,

responsable administrative d'un centre culturel régional :

- On pourrait être tenté de faire d'un diplôme ou d'un titre une condition absolue de recrutement. Mais cela vous fera passer à côté de candidats intéressants, notamment des personnes formées à l'étranger et qui n'ont pas obtenu d'équivalence de diplôme (démarche fastidieuse et éventuellement coûteuse). Qui plus est, le critère diplôme peut induire facilement des formes de discrimination indirecte (voir la Fiche « *Recrutement, diversité et législation* »).

COMMENT S'Y PRENDRE ?

- Dans la préparation d'un recrutement, regardez s'il existe un titre pour le métier concerné en consultant le site francophone et le site néerlandophone (le système étant récent, tous les métiers ne sont pas encore couverts. La liste est différente au nord et au sud du pays).

le site francophone



<http://www.cvdc.be/métiers-0>

le site néerlandophone



<http://www.werk.be/online-diensten/ervaringsbewijs/voor-welke-beroepen>

**CETTE PRATIQUE
SE COMBINE TRÈS
BIEN AVEC LES
FICHES**

**+ « Diversifier
les canaux de
recrutement »**

**+ « Calibrer avec les
compétences-clés »**

- Chaque métier est décrit en détail : assurez-vous que la description rencontre un minimum le poste pour lequel vous recrutez.
- Dans toute la communication sur votre recrutement, mentionnez le nom du titre qui correspond à votre besoin pour attirer les candidats concernés.
- Vous avez le droit de demander une copie du titre, comme pour un diplôme.
- Retournez voir la liste de métiers en ligne une fois par an, le système est dynamique et s'étend à de nouveaux métiers et secteurs.

TRUCS ET ASTUCES

- Ceci ne fonctionne pas encore pour des métiers qui correspondent à des études supérieures (sauf pour quelques métiers du non-marchand, du côté néerlandophone).

VOUS VOULEZ EN SAVOIR PLUS ?

> **Adressez-vous au fonds de formation de votre secteur ou au centre de validation le plus proche de chez vous pour le métier concerné**

 <http://www.cvdc.be/centres>

 <http://www.ervaringsbewijs.be>

EXEMPLE D'OFFRE D'EMPLOI ADAPTÉE

> **Centre culturel de xxxxx Technicien Plateau**

Descriptif du Poste / Missions > Sous la direction d'un cadre technique référent, vous participerez à la manipulation de l'ensemble des kits de matériel.

Profil Candidat / Expérience Professionnelle / Niveau d'étude. > Vous avez déjà une expérience dans l'événementiel en tant que technicien plateau/Road.
> Vous avez une formation de base en électricité ou un titre de compétence « Technicien des arts de la scène et de l'événement »
> Vous êtes disponible en horaires décalés.
> Vous appréciez travailler en équipe.

Type Contrat / Période > CDD
> Janvier 2015

Rémunérations > Barèmes du non-marchand, selon expérience et qualification.

Documents à Fournir > CV + Lettre de motivation
> Par mail : secretariat@xxxxx.be

RATIONALISER LA PROCÉDURE DE SÉLECTION

Une procédure de sélection où chaque étape a ses propres objectifs bien clairs sera plus neutre et plus légère qu'une procédure trop progressive et trop prudente.

EN UN MOT

Diminuer le nombre d'étapes d'une procédure de recrutement permet d'opérer des recrutements plus ouverts tout en y consacrant moins d'énergie. De même, on n'est pas obligé d'utiliser tous les critères à toutes les étapes, ni même d'écarter des candidats.

Par exemple, une ou plusieurs étapes de sélection peuvent être remplacées par une mise à l'essai, en situation, de la personne retenue « sur papier » à l'issue de la présélection. En cas d'insatisfaction, l'exercice est recommencé avec le second nom de la liste.

RATIONALISER LA PROCÉDURE DE SÉLECTION, DE QUOI S'AGIT-IL PRÉCISÉMENT ?

- Les procédures de recrutement sont souvent très progressives. Il y a un moyen de les alléger pour autant que les critères de présélection soient orientés sur les compétences recherchées.

EN BREF

Dans chaque étape d'une procédure de sélection se nichent des risques de discrimination. Simplifier limite donc ce type de risques.

LES ATOUTS

- + Gain en termes d'égalité des chances
- + Rationaliser le processus de recrutement et gagner du temps et de l'argent.

POUR QUI ?

- + Cette approche vaut pour toutes les fonctions.**
- + Elle est précieuse pour tous les recrutements où c'est avant tout une expérience professionnelle qui est recherchée.**
- + Sa facilité de mise en œuvre la rend adaptée aux petites structures.**

LES BONNES RAISONS DE LE FAIRE ?

« Je n'hésite pas à donner leur chance à des jeunes qui sortent du secondaire, notamment dans le cadre des mesures groupes à risque. Ce n'est sans doute pas aussi simple pour l'aide en milieu de vie, mais un jeune qui commence avec de bonnes compétences en animation, même avec peu d'expérience, il va faire son chemin dans une structure comme la nôtre. »

Philippe Lesne,

directeur de l'INDL d'Yvoir, structure d'hébergement de l'aide à la jeunesse :

- Chaque étape en plus dans la procédure de recrutement comporte des risques de discrimination indirecte (voir la fiche « *Recrutement, diversité et législation* »), voire tout simplement d'erreur...
- Être trop sélectif sur des détails vous fera passer à côté de candidats intéressants. Assurez-vous de focaliser la présélection sur les compétences nécessaires.
- Faire évaluer à différents moments par des personnes différentes la même chose représente une perte de temps évidente.
- Recruter sur la base des compétences professionnelles est reconnu comme étant plus équitable que recruter sur toute autre base. Il est essentiel de faire intervenir d'autres caractéristiques (traits personnelles, motivation, scolarité, employeurs précédents, etc.) au juste moment.

COMMENT S'Y PRENDRE ?

« Notre procédure est légère et rapide. Je sélectionne fort au feeling, donc j'engage parfois des gens qui ont juste une expérience, pas le diplôme à axe pédagogique en général exigé dans le secteur, des autodidactes. En tout cas pour les puéricultrices et les animateurs ; pour les éducateurs, ce n'est pas possible. La procédure systématique de validation du candidat retenu par la direction est la suivante : une après-midi de mise en situation, avec les enfants, sur le poste pour lequel on recrute. Et là, ce sont les collègues qui tranchent. C'est une garantie pour tout le monde. Il y a même déjà eu des candidats qui ont reculé suite à ça. Et si ce n'est pas concluant, on recommence avec le deuxième nom sur la liste. »

Clémence Burger,

responsable du personnel d'une asbl qui occupe plus de 60 personnes dans l'extrascolaire.

**CETTE PRATIQUE
SE COMBINE TRÈS
BIEN AVEC LES
FICHES**

- + « **Calibrer avec les compétences-clés** »
- + « **Diversifier les canaux de recrutement** »
- + « **Recruter sans CV** »
- + « **Jobdating** »
- + « **Réunion d'info collective** »

- Alléger la procédure de recrutement commence par une bonne préparation de la description de fonction avant même l'ouverture de poste : identification, priorisation et mise par écrit des compétences-clés pour le poste.
- Votre offre d'emploi sera détaillée et claire. Orientée exclusivement tâches et compétences, elle donnera quelques détails sur le déroulement de la procédure de sélection. Sans un grand soin porté à ces deux premières étapes, l'allègement de la procédure de recrutement pourra s'avérer carrément contre-productif.
- Bien réfléchir aux canaux de diffusion de vos offres d'emploi constitue un réel atout pour cette approche. Publier une annonce dans la presse n'est jamais ni une panacée ni une garantie !
- Il y a autant de *modus operandi* que de procédures de sélection.

EXEMPLE L'étape CV+lettre de motivation peut être remplacée par une séquence dépôt de candidature (très simplifié)+test écrit, éventuellement via un formulaire en ligne (voir la fiche « Recruter sans CV »)

EXEMPLE Une ou plusieurs étapes de sélection peuvent être remplacées par une mise à l'essai, en situation, de la personne retenue « sur papier » à l'issue de la présélection. En cas d'insatisfaction, l'exercice est recommencé avec le second nom de la liste.

EXEMPLE Les tests psycho-techniques sont généralement dispensables, en tout cas tout ce qui n'est pas exclusivement centré sur les compétences (voir la fiche « Neutraliser les tests »).

- Les étapes de présélection porteront, par ordre d'importance et successivement, sur
 - les compétences professionnelles,
 - la vision du métier/du poste/de l'organisation,
 - la motivation.

TRUCS ET ASTUCES

- La motivation est un critère de présélection délicat à évaluer, faites-le intervenir à la dernière étape avant la décision finale.
- L'expérience montre que les collaborateurs.rices qui participent au recrutement sont demandeurs.ses de comprendre les raisons qui suscitent toute modification dans la manière de traiter les candidatures. Vous gagnerez à les informer et à les sensibiliser aux enjeux de diversité.
- Introduire une évolution dans les pratiques de recrutement, c'est un changement dont il vaut la peine d'informer le personnel ou ses représentants.

ANONYMISER LES CANDIDATURES

Dans un CV, seule une petite partie des informations peut être pertinente par rapport au poste ouvert. Supprimer le reste fait gagner de l'impartialité.

EN UN MOT

Le nom d'un candidat ne renvoie à aucun critère de sélection relevant, alors qu'il peut, plus ou moins consciemment, influencer votre lecture des informations sur les compétences.

Les données les plus faciles à masquer dans les candidatures sont aussi les moins pertinentes au stade de la présélection. Commencez donc par la photo et les informations d'état civil : nom, âge, sexe, nationalité, adresse, situation familiale. L'idée n'est pas de mettre à la poubelle une partie du contenu des candidatures, mais juste de retarder le moment où ces éléments sont injectés dans le processus. En clair, mettre tous les candidats sur pied d'égalité pour accéder à l'entretien d'embauche.

ANONYMISER LES CANDIDATURES, DE QUOI S'AGIT-IL PRÉCISÉMENT ?

- Une personne trie les seules informations pertinentes par rapport au profil. C'est en général dans les CV que se trouvent ces informations. Attention, cette personne ne participe pas à la décision, son intervention se limite au traitement administratif des candidatures.
- Typiquement, le nom d'un candidat ne renvoie à aucun critère de sélection relevant, alors qu'il peut plus ou moins consciemment influencer votre lecture des informations sur les compétences. S'il n'est pas pris en compte au stade de la présélection, on parle d'anonymisation des candidatures.
- Les personnes décisionnaires n'ont accès à la version intégrale des candidatures que le plus tard possible dans la procédure, par exemple pour préparer les interviews. L'idée n'est donc pas de mettre à la poubelle une partie du contenu des candidatures, mais juste de ne pas la prendre en compte au moment de la présélection. On retarde le moment où ces éléments, comme la lettre de motivation, sont injectés dans le processus.

EN BREF

Au stade de la présélection de candidatures écrites, y faire supprimer les informations qui n'ont rien à voir avec les compétences recherchées pour qu'elles ne biaisent pas la perception.

LES ATOUTS

- + **Présélection effectuée au maximum sur la base des compétences**
- + **L'analyse de CV est une opération où se cachent des mécanismes discriminatoires importants mais encore trop peu connus**
- + **Gain de temps pour les responsables.**

POUR QUI ?

- + Cette technique simple vaut pour toutes les fonctions où le recrutement passe par une procédure écrite, en particulier basée sur un CV.**
- + Elle est précieuse pour tous les recrutements où c'est avant tout une expérience professionnelle qui est recherchée.**
- + Elle est déconseillée pour les fonctions des premiers niveaux de qualification, ou alors à appliquer seulement partiellement si les candidats, demandeurs d'emploi peu qualifiés, « risquent de voir disparaître le peu d'atouts à valoriser, voire de se retrouver avec un CV blanc »¹.**
- + Sa facilité de mise en œuvre la rend adaptée aux petites structures.**

¹ Cellule Diversité du Pacte territorial pour l'emploi en RBC, « CVa. Rapport sur l'expérimentation du CV anonyme en Région Bruxelles Capitale », Actiris, Bruxelles s.d. (2011?), <http://docplayer.fr/15507890-Cva-rapport-sur-l-experimentation-du-cv-anonyme-en-region-bruxelles-capitale.html>

LES BONNES RAISONS DE LE FAIRE ?

- Même avec un petit nombre de réponses à votre annonce, la lecture des candidatures dans leur version intégrale est fastidieuse et très chronophage. Autant s'organiser pour avoir une lecture bien ciblée et systématique, cela fait gagner un temps précieux.
- Éliminer des formes de discrimination indirecte (voir *fiche sur les mécanismes de discrimination*) : avec l'anonymisation des candidatures, les personnes qui pourraient être défavorisées par tel ou tel élément non-pertinent de leur CV ont les mêmes chances que les autres au stade de la présélection.
- Recruter sur la base des compétences professionnelles est reconnu comme étant plus équitable que recruter sur toute autre base. Il est essentiel de faire intervenir d'autres caractéristiques (traits personnelles, motivation, scolarité, employeurs précédents, etc.) au juste moment.

COMMENT S'Y PRENDRE ?



« Nous devons recruter pour un poste de responsable de projet en médiation culturelle : une personne pour organiser un festival de quartier avec des artistes de rue. Mais ce n'est pas quelque chose qui s'apprend à l'école : le feeling, un bon relationnel, savoir mobiliser des habitants, faire travailler ensemble des artistes, etc. Bref, un profil difficile à trouver et tout le reste ne m'importait vraiment pas. Je voulais ne regarder que les compétences qui s'acquièrent avant tout par l'expérience professionnelle. En réalité, ce n'est pas vraiment le Centre culturel qui recrutait : c'est une asbl de la Ville qui détachait cette personne chez nous, mais en nous laissant participer à une partie du processus de recrutement. Je me suis donc mise d'accord avec eux sur le fait qu'ils ne me communiqueraient que les infos des candidatures concernant le parcours professionnel : aucune donnée d'état civil, rien sur le parcours scolaire. J'ai donc retenu 5 profils et ces 5 personnes nous ont ensuite été envoyées en entretien pour qu'on finalise la sélection. Mais jusqu'avant l'entretien, je ne connaissais rien d'autre d'eux que leur parcours professionnel, pas même leur nom ! »

Christine Rigaux,

responsable du Centre culturel Bruegel dans le centre de Bruxelles

EXPÉRIENCES EN COURS

Ne pas connaître le nom des candidats au premier contact donne sa chance à plus de monde et offre des garanties en termes de protection de la vie privée.

C'est ainsi qu'Actiris a développé CVProfile, proposé lors de la première utilisation du réseau informatique « Mon Actiris » par un employeur. Il s'agit d'un document standardisé, sous forme de CV, qui reprend les données concernant la formation, l'expérience professionnelle et d'autres compétences, sans indiquer de données personnelles. Lorsqu'un employeur marque son intérêt pour un profil, il reçoit alors accès à plus d'informations.

La Fédération des Maisons médicales (FMMCSF) a développé sur son site une page d'échange d'offres et de demandes d'emploi. Depuis septembre 2015, elle l'a améliorée avec le même objectif d'égalité des chances : toute personne intéressée peut faire part au secteur de son profil sous forme d'un résumé. Le CV n'y est pas annexé et aucune donnée personnelle n'apparaît, « pas même le genre », précise Yves Gosselain de la Fédération. Les employeurs peuvent prendre contact en remplissant un formulaire, et ce n'est qu'en recevant une réponse qu'ils découvrent le nom du candidat.

- L'objectif est donc de faire apparaître les informations cruciales en fonction de la description de fonction et de l'annonce d'ouverture de poste.
- Les données les plus faciles à couper sont aussi les moins pertinentes au stade de la présélection.

EXEMPLE Commencez donc par la photo et les informations d'état civil : nom, âge, sexe, nationalité, adresse, situation familiale.

- Pratiquement, c'est tout simple ! Le nom sera remplacé par un numéro. Le travail concret de copier/coller peut se faire de plusieurs manières :
 - avec une photocopieuse, des ciseaux et de la colle, éventuellement du Tipp-ex ;
 - avec un PC, un scanner et le logiciel le plus basique de traitement d'image ;
 - avec un.e webmaster en interne, il est facile de créer sur le site web de votre organisation un formulaire à remplir pour postuler. L'adresse du formulaire sera renseignée dans l'annonce. Une partie des champs sera désactivée pour les étapes de présélection (voir la fiche « Recruter sans CV »).
- D'autres données parfois porteuses de discriminations peuvent biaiser la présélection, l'utilisateur avancé de l'anonymisation pourra expérimenter de les effacer.

EXEMPLE diplôme, établissements scolaires fréquentés, dates de fin de scolarité, durée d'inactivité.

- L'essentiel est de diviser le travail de façon « étanche » entre
 - d'un côté une ou plusieurs personnes qui manipulent les candidatures et font éventuellement une présélection légère sur des critères administratifs (niveau de diplôme requis, certificat de bonnes vie et mœurs, carte d'embauche, etc.) ;
 - d'un autre côté, une ou plusieurs autres personnes qui prennent les décisions en matière de présélection.
- Les personnes en charge du prétraitement doivent être autonomes et de confiance, et elles auront reçu un briefing précis.
- Si votre secrétariat est surchargé, mobilisez un bénévole, un administrateur, un permanent de votre fédération. Voire posez la question à votre secrétariat social.
- N'oubliez pas de fermer les autres portes d'accès (une seule manière de déposer sa candidature).

CETTE PRATIQUE
SE COMBINE TRÈS
BIEN AVEC LES
FICHES

+ « *Recrutement,
diversité et
législation* »

+ « *Neutraliser les tests
de recrutement* »

+ « *Recruter sans CV* »

TRUCS ET ASTUCES

- Opter pour l'anonymisation des candidatures commence par une bonne préparation de la description de fonction avant même l'ouverture de poste : identification, priorisation et mise par écrit des compétences-clés pour le poste.
- Le côté ciseaux-Tipp ex en découragera certains ! Si c'est votre cas, optez résolument pour la candidature via un formulaire en ligne (voir la fiche « *Recruter sans CV* »).
- Une objection courante est le souci de personnaliser la relation avec le candidat, par exemple en insistant sur le fait que la lettre de motivation soit rédigée à la main. Mais c'est notamment dans ce type de détails que se nichent les risques de discrimination indirecte (voir la fiche « *Recrutement, diversité et législation* »).
- Une autre manière de manifester un tel souci est d'informer les potentiels candidats de votre volonté de recherche de diversité, par exemple en mentionnant dans votre offre d'emploi que les candidatures feront l'objet d'un traitement anonymisé aux étapes de présélection.
- Un réflexe courant est de se dire que le diplôme est une donnée moins déformable que le parcours professionnel. Détrompez-vous, les fraudes au diplôme seraient en augmentation, au point que nombre de professionnels du recrutement n'en tiennent plus compte !
- Expérimenter le CV anonyme peut s'avérer assez confrontant. Il est donc déconseillé de s'y lancer sans avoir mené au préalable un travail minimal d'identification des compétences-clés du poste à pourvoir, en collaboration avec les collègues impliqués.es dans le processus de sélection.
- Introduire une évolution dans les pratiques de recrutement, c'est un changement dont il vaut la peine d'informer tout le personnel ou ses représentants.
- L'expérience montre que les collaborateurs.rices qui participent au recrutement sont demandeurs.ses de comprendre les raisons qui suscitent toute modification dans la manière de traiter les candidatures. Vous gagnerez à les informer et à les sensibiliser aux enjeux de diversité.

LE CV ANONYME ?

Régulièrement, l'idée du CV anonyme revient à la surface dans les médias, en particulier en France, où il a déjà été mis en place à grande échelle puis abandonné. L'idée est simple mais maximaliste : il s'agit de faire intervenir un intermédiaire extérieur entre les candidats et l'entreprise qui recrute. Il s'agit de faire remplir aux candidats un CV qui ne reprend aucune information sensible en termes de discrimination.

Des évaluations de ces expériences, il en ressort des problèmes et inconvénients alors que les impacts en termes de neutralité sont en demie teinte. On retiendra notamment le fait que le recruteur perd la maîtrise de a à z sur la procédure de sélection : l'intermédiaire fait écran, les informations neutralisées ne sont pas disponibles dans l'entreprise, etc.

Bref, cette formule de CV anonyme charriant une image négative, on privilégiera des méthodes plus pragmatiques et plus faciles à maîtriser, comme l'anonymisation « maison » des candidatures ou le recrutement sans CV (voir cette fiche).

EXEMPLE D'ANONYMISATION MANUELLE D'UN CV

>Suppression des données personnelles et des informations sur l'établissement scolaire



Ana-Maria ORTIZ
Ave du Centenaire 68
7140 Morlanwelz
Née le 12/02/1980
Tel: 0473/29.55.97
e-mail: amc80@hotmail.com

EXPERIENCE PROFESSIONNELLE:

- Depuis 11/2010 **CHU-Saint-René: Assistante de Gestion**
Analyse des activités et développement de tableaux de bord pour plusieurs services. Etude et analyse d'amélioration du fonctionnement des services ambulatoires de l'hôpital.
- 2004- 05/2010 **Ingénieurs Sans Frontières asbl**
Coordinateur Administratif et Financier Continent (2008 – 05/2010) – Afrique.
Supervision des travaux comptables et organisation financière. Elaboration et suivi des budgets annuels. Elaboration des propositions de financement aux Bailleurs de Fonds Institutionnels et justification des comptes annuels. Coordinateur du département financier (4 personnes). Analyse de coûts diverses. Mise en place/respect des procédures internes.
Unité Reporting (2004-septembre 2006)
Audit de rapports financiers, justification des comptes auprès des Bailleurs de Fonds : OFDA, DFID, ECHO, DGCD,... Missions d'appui financier au Burkina Faso et au Niger.
- 2003-2004 **Boulangerie Jouvétoise SPRL, Belgique : Adjointe à la direction.**
Gestion comptable, gestion de la qualité, gestion du personnel, gestion de la clientèle et gestion

FORMATION :

- 09-10/2010 : « Gestion du personnel » à Bruxelles-Formation
« Lire et comprendre un bilan » à Bruxelles-Formation.
- 2004: Formation DGCD (Ministère Belge de la Coopération au Développement)
- 1998-2003 Université Libre de Bruxelles (ULB), Licencie en Sciences Economiques.

CONNAISSANCES et HOBBIES :

- Informatique: Bonne maîtrise de la suite OFFICE 2000
Bonne maîtrise des Logiciels comptables SAGA et CODA
- Langues: Français: langue maternelle. Espagnol: bonne connaissance active.
Néerlandais: bonne connaissance passive. Anglais: bonne connaissance.
- Hobbies : Basketball, Danse, Voyage.



EXPERIENCE PROFESSIONNELLE:

- Depuis 11/2010 **CHU-Saint-René: Assistante de Gestion**
Analyse des activités et développement de tableaux de bord pour plusieurs services. Etude et analyse d'amélioration du fonctionnement des services ambulatoires de l'hôpital.
- 2004- 05/2010 **Ingénieurs Sans Frontières asbl**
Coordinateur Administratif et Financier Continent (2008 – 05/2010) – Afrique.
Supervision des travaux comptables et organisation financière. Elaboration et suivi des budgets annuels. Elaboration des propositions de financement aux Bailleurs de Fonds Institutionnels et justification des comptes annuels. Coordinateur du département financier (4 personnes). Analyse de coûts diverses. Mise en place/respect des procédures internes.
Unité Reporting (2004-septembre 2006)
Audit de rapports financiers, justification des comptes auprès des Bailleurs de Fonds : OFDA, DFID, ECHO, DGCD,... Missions d'appui financier au Burkina Faso et au Niger.
- 2003-2004 **Boulangerie Jouvétoise SPRL, Belgique : Adjointe à la direction.**
Gestion comptable, gestion de la qualité, gestion du personnel, gestion de la clientèle et gestion commerciale.

FORMATION :

- 09-10/2010 : « Gestion du personnel » à Bruxelles-Formation
« Lire et comprendre un bilan » à Bruxelles-Formation.
- 2004: Formation DGCD (Ministère Belge de la Coopération au Développement)
- [Redacted] Joindre en Sciences Economiques.

CONNAISSANCES et HOBBIES :

- Informatique: Bonne maîtrise de la suite OFFICE 2000
Bonne maîtrise des Logiciels comptables SAGA et CODA
- Langues: Français: langue maternelle. Espagnol: bonne connaissance active.
Néerlandais: bonne connaissance passive. Anglais: bonne connaissance.
- Hobbies : Basketball, Danse, Voyage.

RENDRE PLUS NEUTRES LES TESTS DE RECRUTEMENT

L'un ou l'autre test est en général de rigueur dans toute procédure de recrutement. Ces tests peuvent être anonymisés comme les CV, et même conçus et utilisés dans une optique de neutralité plus large.

EN UN MOT

Nombre de tests psycho-techniques sont orientés culturellement (typiquement, des tests d'intelligence ou des tests de personnalité). Une expérience récente a montré que les personnes qui n'ont pas été scolarisées en Belgique ou dans une langue nationale obtiennent des scores considérablement moins élevés que les autres.

Exemple de piste d'action : pour les tests écrits comme pour les mises en situation, les évaluateurs.trices ne prennent connaissance que des résultats des épreuves, sans aucun autre renseignement sur les candidats, pas même leur nom.

NEUTRALISER LES TESTS, DE QUOI S'AGIT-IL PRÉCISÉMENT ?

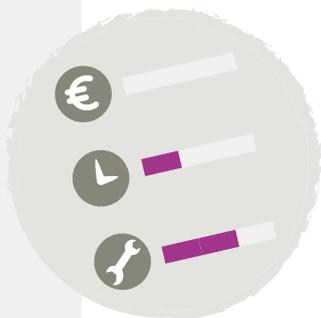
- Deux niveaux d'interventions sont possibles : sur le choix et la conception des épreuves d'une part ; sur leur organisation et le traitement des résultats d'autre part.
- Les tests sont organisés de façon à être évalués par une personne qui dispose du moins possible d'informations sur le candidat. Autrement dit, c'est une autre personne, qui ne prend pas part à la décision, qui va pré-traiter les candidatures et organiser les aspects pratiques des tests.
EXEMPLE Typiquement, le nom ne renvoie à aucun critère de sélection relevant, alors qu'il influence – souvent inconsciemment – l'évaluation des tests. D'où l'intérêt pour les personnes qui évaluent les tests de ne pas en avoir connaissance au moment de l'évaluation.
- C'est seulement après avoir évalué le test que le.a collègue concerné.e prendra éventuellement connaissance d'autres éléments concernant les candidats.es.

EN BREF

Le traitement anonymisé des tests de recrutement offre le même type d'avantages que celui des CV. Qui plus est, dans une optique de diversité, certaines formules seront à favoriser ou à éviter.

LES ATOUTS

- + **Présélection effectuée au maximum sur la base des compétences**
- + **Impartialité et élimination de discriminations.**



LES BONNES RAISONS DE LE FAIRE ?



« Nous envoyons par mail aux candidats que nous avons retenus sur CV quelques questions ouvertes. Celles-ci tournent autour de ce que le candidat connaît de notre fonctionnement et de nos valeurs. Mais, nous lui présentons une situation complexe qui peut se passer en équipe (prise en charge de patient, mise sur pied de projet ou décision d'équipe sensible, en fonction de son futur poste) et nous lui demandons comment il réagirait, ce qu'il mettrait en place. Il n'y a pas de "bonne réponse", mais cela nous permet de voir comment il fait le lien ou fait des choix entre ses connaissances théoriques et la pratique. Il nous est arrivé une seule fois (4 recrutements, soit environ 20 personnes rencontrées) de tomber sur quelqu'un qui n'avait manifestement pas écrit lui-même ses réponses. En 5 minutes, l'histoire était réglée... »

Stéphanie Blockx,

de la Maison médicale Tournesol de Flémalle

- Éliminer des formes de discrimination indirecte (voir la fiche sur les mécanismes de discrimination): en vous souciant de la neutralité des tests de recrutement, les personnes qui pourraient être défavorisées par tel ou tel élément non-pertinent de leur personnalité ont les mêmes chances que les autres au stade de la présélection.
- Recruter sur la base des compétences professionnelles est reconnu comme étant plus équitable et plus efficace que recruter sur toute autre base (caractéristiques personnelles, motivation, scolarité, employeurs précédents, etc.)

COMMENT S'Y PRENDRE ?



« Tout est parti d'une simple idée il y a six ou sept ans: c'était à propos du test écrit que nous pratiquions déjà d'office pour nos recrutements dans des fonctions d'employé. Je me suis dit: « Et si les personnes qui corrigent le test ne savaient pas du tout à qui elles ont affaire, ne seraient-elles pas plus impartiales ? » Du coup, je me suis mise à faire ça systématiquement pour tous les recrutements de conseiller en insertion, d'agent de développement, personnel administratif, etc. Après quelques ajustements, voici comment nous procédons: les CV sont d'abord traités par une collaboratrice administrative. Elle élimine les quelques candidatures — le moins possible — qui ne correspondent pas aux critères administratifs à respecter (par exemple, telle durée de chômage pour un ACS). Puis, elle donne un numéro à chacune et elle crée un petit tableur qui va

POUR QUI ?

- + Cette approche vaut pour toutes les fonctions où le recrutement passe par un test de quelque forme que ce soit : examen écrit, questionnaire de culture générale, test de langue, test de personnalité, mise en situation, etc..
- + Sa facilité de mise en œuvre la rend adaptée aux petites structures.

servir aux correcteurs des tests. Dans un deuxième temps, tous les candidats sont conviés à un test écrit et leurs copies sont « corrigées » par deux ou trois collègues différents. Ils ne voient sur le test aucun autre renseignement que le numéro du candidat. Ils donnent une note et toutes les notes sont compilées dans le tableur. Presque toujours, on est tous d'accord sur les quelques meilleurs résultats. Dans une troisième phase, ce sont ces quelques personnes que nous allons contacter pour une interview. Et pour la préparer, les interviewers vont prendre connaissance des CV, qui n'ont donc pas du tout été pris en compte dans la présélection. Sur quoi porte le test ? La vision du métier, le parcours professionnel, etc. Même sur la motivation c'est très instructif ! »

Karima Bel Hadj,

responsable du personnel dans une asbl d'insertion socioprofessionnelle :

- o Renseignez-vous sur les avantages et les inconvénients de chaque test pour faire des choix en bonne connaissance de cause.
- o Pour les tests écrits comme pour les tests par mise en situation, les évaluateurs prennent connaissance du moins possible de renseignements sur les candidats, pas même leur nom.
- o Ces personnes comme celles chargées des préparatifs du test ou du traitement des candidatures doivent être autonomes et de confiance. Elles auront en plus reçu un briefing précis.
- o Les candidats.es sont prévenus.es du déroulement des tests, y compris de leur traitement neutre.

EXEMPLE Dans le cas d'une mise en situation, ils.elles comprennent pourquoi vous utilisez « Monsieur » ou « Madame » au lieu de les appeler par leur nom.

- o Privilégiez le recours aux tests pour évaluer des compétences (plutôt que la personnalité, la motivation, etc., que vous appréhendez en entretien)
 - o Et surtout, en amont, commencez par bien identifier, prioriser et mettre par écrit les compétences-clés pour le poste,
 - o Choisissez des tests qui mesurent directement ces compétences-clés et mesurent le moins possible d'autres choses.
 - o Fournissez aux évaluateurs.rices une liste de critères précis et clairs, en lien direct avec les compétences à évaluer.

EXEMPLE Un test sur ordinateur de maîtrise écrite d'une langue où sont éliminés les candidats qui ne répondent pas dans un temps imparti peut paraître efficace, mais il sera généralement beaucoup trop sélectif par rapport au niveau requis. Or il est très défavorable à une grande variété de profils.

EXEMPLE dem pour un test oral passant par un logiciel de reconnaissance vocale : les personnes avec un accent, même léger, risquent d'être très défavorisées.

**CETTE PRATIQUE
SE COMBINE TRÈS
BIEN AVEC**

- + « *Descriptions de poste orientées compétences* »
- + « *Anonymiser les CV* »
- + « *Recruter sans CV* »
- + « *séance d'info collective* »

- o Si vous faites appel à des consultants extérieurs pour l'organisation de tests : demandez-leur quelles garanties ils offrent en termes de neutralité et faites votre choix en fonction de cela. Après tout, c'est vous le client !
- o Soyez attentif à limiter le codage culturel des tests et épreuves.

EXEMPLE Cas d'école : pour tester la maîtrise des fractions, parlez de pizzas et non de tartes, et votre énoncé sera compréhensible à une population beaucoup plus diversifiée.

TESTER LES « SOFT SKILLS » ?

Les services publics de l'emploi en font le screening, les professionnels de la formation s'en préoccupent, les cabinets privés de recrutement les considèrent parfois comme plus importantes que les compétences techniques, mais que sont les soft skills (littéralement les compétences molles, on dira plutôt « comportementales ») et pourquoi les mettre en avant ?

Empathie, créativité, pédagogie, confiance en soi, autonomie, capacité à apprendre, autant de caractéristiques des individus qui sont difficiles à identifier, à formaliser, à évaluer. Elles sont impossibles à mesurer a priori, et leurs mécanismes d'acquisition sont complexes. Et pour cause puisque ces compétences sont complètement contextuelles : la créativité de telle personne sera très différente de celle de telle autre, la capacité à apprendre d'une personne dans telle situation sera très différente dans telle autre situation, etc. Autant dire qu'il s'agit de véritable pièges à discriminations indirectes !

Qui plus est, les soft skills ouvrent la tentation de mettre la barre très haut, en énumérant une série interminable de supposées compétences supposément nécessaires, où l'on retrouvera parfois des incongruités comme « ponctualité », « flexibilité » ou « communication orale ».

Dans une procédure de recrutement – a fortiori de recrutement neutre –, les soft skills ne pouvant être appréhendées que hors-sol, sont-elles à annoncer dans les offres d'emploi, à utiliser comme critère de sélection et à tester ? Peut-être pas, ou alors juste celles qui renvoient vraiment aux compétences-clés. Et certainement avec mesure, c'est-à-dire en étant prises en compte le plus tard possible dans la procédure et évaluées avec des outils qui les évaluent vraiment.

TRUCS ET ASTUCES

- Être trop sélectif sur des détails vous fera passer à côté de candidats intéressants. Ici vous êtes assuré de vous focaliser sur les compétences.
- L'anonymisation de tests écrits se fera d'une manière similaire à celle des CV (voir *cette fiche* et la fiche « *Recruter sans CV* »).
- Pas besoin de louer un auditoire pour organiser un test écrit :
 - le test en ligne, ça marche. Cela peut même créer un précieux lien de confiance.
 - C'est quelque chose de facile à organiser, pour autant que les questions soient ouvertes et personnelles, et n'appellent pas de réponses standard ni fermées.
- La plupart des tests évalue telle ou telle aptitude ou compétence, mais évalue aussi – et parfois surtout – la compétence « Passer des tests » ! C'est à coup sûr le cas des tests pour lesquels il existe des cours de préparation payants... Essayez d'en tenir compte dans l'organisation et dans l'évaluation.

EXEMPLE En donnant l'occasion aux candidats de se préparer aux tests.

EXEMPLE Nombre de tests psycho-techniques ne sont pas du tout neutres culturellement (typiquement, des tests d'intelligence ou des tests de personnalité), comme l'ont montré les recherches du psychologue néerlandais Piet Vroon et des travaux menés à l'UGent. Un rébus composé de trois images disposées en ligne ne sera pas résolu de la même manière par une personne qui lit de gauche à droite et une personne qui lit de droite à gauche.

EXEMPLE Une expérience récente a montré que les personnes qui n'ont pas été scolarisées en Belgique ou dans une langue nationale obtiennent des scores considérablement moins élevés que les autres.

- L'expérience montre que les collaborateurs.rices qui participent au recrutement sont demandeurs.ses de comprendre les raisons qui suscitent toute modification dans la manière de procéder. Informez-les et sensibilisez-les aux enjeux de diversité.
- Introduire une évolution dans les pratiques de recrutement, c'est un changement dont il vaut la peine d'informer le personnel ou ses représentants ou les organes de concertation de l'organisation.

>Tendances à surveiller :
le recrutement orienté compétences ... basé sur le jeu !



Au rang des nouvelles tendances du recrutement, les professionnels sont intrigués par de nouvelles pratiques basées sur le jeu (jeux en ligne, « serious games », etc.). L'organisation de « battles » ou de « hackatons » permet évidemment de voir des candidats à l'œuvre sur un outil et/ou un objectif bien précis. Si l'épreuve est organisée avec finesse, elle fera directement ressortir la maîtrise de telle ou telle compétence en rapport avec le poste. Ces pratiques sont apparues pour le recrutement dans les métiers techniques liés au web et au développement informatique. Elles s'étendent aux métiers commerciaux.

Elles continueront sans doute à progresser.

Reste à ne pas tomber dans le piège de réintroduire par la bande des « codes culturels » qui biaiseront subrepticement le jeu en défaveur de certains.

Autre pratique à relever, ici pour des métiers à bas seuils de compétence : la méthode des habiletés ou méthode de recrutement par simulation (MRS) ou d'appréciation par simulation (APS), développée notamment par Pôle Emploi en France depuis vingt ans. Elle part du fait que nombre de compétences ne sont pas liées à un métier ou à une activité particulière et sont donc portables ou transposables. C'est l'exemple de la couturière qui va exceller en montage son/vidéo sur PC. La méthode des habiletés prend la forme d'épreuves pratiques individuelles ou collectives (qui peuvent ressembler à des tests de psychomotricité), mais dans un environnement simulé et étalonné pour isoler les compétences recherchées et minimiser l'interférence d'autres aspects. On ne s'attache plus au diplôme ni au secteur où ont eu lieu les expériences antérieures, juste aux habiletés transférables au poste à pourvoir.

RECRUTER SANS CV

Le CV tend à être le support principal pour la sélection. Mais cela comporte éventuellement des effets pervers. On peut donc vouloir s'en passer.

EN UN MOT

Toute la présélection, en une ou plusieurs étapes, est orientée compétences et aboutit à une *shortlist* de candidats entre lesquels trancher en entretien, sur base d'autres critères.

Une telle approche peut paraître trop froide et anonyme. Pour parer à cette impression, l'alternative est d'informer les potentiels candidats de votre volonté de recherche de diversité, par exemple en mentionnant dans votre offre d'emploi que les candidatures feront l'objet d'un traitement anonymisé aux différentes étapes de présélection. C'est sans conteste un message plus fort que de demander une lettre de motivation manuscrite...



Zinneke veut incarner la diversité bruxelloise et chaque recrutement est l'occasion de questionner la diversité de son équipe et de l'augmenter : « Dans beaucoup de milieux professionnels, comme le milieu culturel, la tendance spontanée est de s'appuyer sur ses réseaux ou de chercher dans les CV l'expérience chez un acteur phare du secteur. Mais ces réseaux ont d'énormes barrières à l'entrée et, en fonctionnant de la sorte quelques années, une organisation finit très vite par tourner en vase clos. Nous avons donc testé et mis en place des alternatives, parce que pour nous la diversité humaine passe notamment par la diversité des backgrounds professionnels. Chez Zinneke, nous avons renoncé au CV pour que la sélection ne prenne en compte que les compétences. Pratiquement, tous nos recrutements passent désormais par un formulaire de dépôt de candidature en ligne, à remplir avant telle date. De tous les outils que nous avons essayés, c'est celui qui contient le moins de filtres. Il y a moyen de se limiter à une liste de questions formelles : le nom, les coordonnées et les éventuels aspects administratifs comme les conditions ACS ou le niveau de bilinguisme. Presque tout le monde est ensuite invité à passer un test écrit, qui sera traité anonymement. Nous avons

EN BREF

+ À aucun moment de la sélection un CV n'est demandé au candidat, pas même pour préparer les entretiens. Pour la présélection, chacun se présentera en ne répondant qu'à des questions orientées compétences.

LES ATOUTS

- + Présélection effectuée au maximum sur la base des compétences**
- + L'analyse de CV est une opération où se cachent des mécanismes discriminatoires importants et encore trop peu connus**
- + Gain de temps pour les responsables.**

POUR QUI ?

- + Cette technique simple vaut pour toutes les fonctions.
- + Elle est précieuse pour tous les recrutements où c'est avant tout une expérience professionnelle qui est recherchée.
- + Sa facilité de mise en œuvre la rend adaptée aux petites structures.
- + Comme l'anonymisation va fort à contre-courant des idées reçues, une étape pourra être de commencer par la tester avec un test écrit ou des CV.

même essayé le test en ligne, à remplir tel jour entre telle et telle heure, puis traité anonymement, et cela marche très bien ! Ensuite, les personnes qui ont reçu plus que telle note sont toutes reçues en entretien. À l'une ou l'autre occasion, j'ai demandé le CV juste pour préparer l'entretien et, en fait, cela ne nous a pas appris grand-chose. Donc, on ne le fait plus. Pour notre dernier recrutement, nous avons rencontré des profils surprenants, pas du tout prédestinés à ce qui était proposé ! »

Myriam Stoffen,

responsable de Zinneke, l'asbl qui organise tous les deux ans la Zinneke Parade à Bruxelles :

RECRUTER SANS CV, DE QUOI S'AGIT-IL PRÉCISÉMENT ?

- Il s'agit d'introduire les données personnelles le plus tard possible dans le processus de sélection : que ce soit pour poser sa candidature ou aux différentes étapes de présélection, le.a candidat.e est invité.e à compléter des formulaires ou des questionnaires qui seront tous anonymisés avant traitement. Idem pour les tests à passer.
- Si la logique est suivie jusqu'au bout, le ou les entretiens finaux sont menés par des personnes qui n'ont connaissance que des informations fournies à ces étapes successives : CV ou lettre de motivation ne sont demandés à aucun moment.
- Permet une ouverture aux publics primo-arrivants, pour lesquels le CV est un obstacle difficilement surmontable.



« Nous avons tenté le coup d'un recrutement sans CV avec séance d'information collective pour une fonction de responsable de promotion. C'était vraiment intéressant, entre autres parce que cela vous sort de la routine CV+entretien. Ici, les candidatures étaient déposées sur un formulaire en ligne. Nous avons ensuite lu ces candidatures à trois pour en garder à peu près une sur quatre. Soit une vingtaine de personnes invitées en séance d'informations. A la séance, on leur demandait d'amener leur CV et ceux qui voulaient continuer devaient nous le laisser en fin de réunion, en prenant un rendez-vous pour un entretien. Bref une séquence très pragmatique et assez rapide. Nous avons d'ailleurs eu de très bons feedbacks des candidats sur cette méthode, y compris de gens qui avaient été écartés après avoir suivi toute la séquence. »

Jérémie Legros

responsable d'une association du secteur socioculturel.

CETTE PRATIQUE
SE COMBINE TRÈS
BIEN AVEC LES
FICHES

- + « *Calibrer avec les compétences-clés* »
- + « *Neutraliser les tests* »
- + « *Anonymiser les candidatures* »
- + « *Information collective* »
- + « *Jobdating* »

LES BONNES RAISONS DE LE FAIRE ?

- Même avec un petit nombre de réponses à votre annonce, la lecture des candidatures dans leur version intégrale est très chronophage.
- Qui plus est, elle peut être fastidieuse. Recruter sans CV vous permet de faire porter le choix de vos collaborateurs sur ce qui est vraiment essentiel dans leur profil et dans la fonction.
- Être trop sélectif sur des détails vous fera passer à côté de candidats intéressants. Ici vous êtes assuré de vous focaliser sur les compétences.
- CV et lettre de motivation induisent facilement des formes de discrimination indirecte (voir la fiche « *Recrutement, diversité et législation* ») : sans CV, les personnes qui pourraient être défavorisées par tel ou tel élément non-pertinent de leur candidature ont les mêmes chances que les autres.
- Recruter sur la base des compétences professionnelles est reconnu comme étant plus équitable que recruter sur toute autre base (caractéristiques personnelles, motivation, scolarité, employeurs précédents, etc.)

COMMENT S'Y PRENDRE ?

- Opter pour le recrutement sans CV commence par une bonne préparation de la description de fonction avant même l'ouverture de poste : identification, priorisation et mise par écrit des compétences-clés pour le poste. Sans cela, recruter sans CV peut être trop confrontant, et donc contre-productif pour votre asbl.
- Votre offre d'emploi sera détaillée et claire. Orientée exclusivement tâches et compétences, elle donnera quelques détails sur le déroulement de la procédure de sélection.
- Pratiquement, c'est très souple !
 - Une première étape consiste à faire enregistrer sa candidature : nom, coordonnées de contact, et, éventuellement, vérification de données administratives (niveau de diplôme requis, certificat de bonnes vie et mœurs, carte d'embauche, etc.) Cela peut se faire par courrier ou via un formulaire en ligne dont l'adresse est renseigné dans l'offre d'emploi.

EXEMPLE un simple GoogleForm vous permettra d'extraire facilement un fichier utilisable avec n'importe quel tableur ou logiciel de gestion de base de données.
 - Dans un second temps, les candidats.es sont invités.es à passer un test orienté compétences (en fonction du métier sur lequel on recrute : test écrit, mise en situation, etc. – voir la fiche « *Neutraliser les tests* »).
- Les tests se centreront, par ordre d'importance, sur
 - les compétences professionnelles,
 - la vision du métier/du poste/de l'organisation,
 - la motivation.

EXEMPLE Dans l'idée de distinguer les critères de sélection vérifiés à chaque étape, certains vont jusqu'à ne vérifier que telle ou telle compétence-clé via le ou les tests. Vision et motivation sont alors gardés pour l'entretien.

EXEMPLE Une alternative, quand les candidats.es sont en nombre, est de faire porter le test sur les trois aspects, puis de faire une première sélection éliminatoire uniquement sur la base des compétences, puis un second round de sélection sur le reste.

- Les tests seront anonymisés avant d'être évalués (voir la fiche « *Neutraliser les tests* »). L'essentiel est de diviser le travail de façon « étanche » entre
 - d'un côté une ou plusieurs personnes qui manipulent les candidatures et préparent les tests ;
 - d'un autre côté, une ou plusieurs autres personnes qui prennent les décisions aux étapes successives.

Attention, ces personnes en charge du prétraitement doivent être autonomes et de confiance, elles auront reçu un briefing précis.

- L'idée est de demander le moins possible de données personnelles et d'écartier le moins possible de candidatures déposées. La procédure est évidemment adaptable à toute particularité de l'organisation ou de la fonction.

EXEMPLE pour un travail en horaires irréguliers, n'hésitez pas à vous assurer que les candidats.es soit habitent à proximité, soit peuvent se déplacer de façon autonome.

EXEMPLE Vous pouvez aussi décider de demander aux candidats.es d'apporter leur CV à l'entretien.

- Les données potentiellement porteuses de discriminations, que vous pourrez vouloir éviter de demander aux candidats.es ou de renseigner aux collègues en charge des étapes de présélection, sont les suivantes : âge, sexe, nationalité, adresse, situation familiale, diplôme, établissements scolaires fréquentés, dates de fin de scolarité, durée d'inactivité.
- N'oubliez pas de fermer les autres portes d'accès (une seule manière de déposer sa candidature).

TRUCS ET ASTUCES

- L'investissement affectif et symbolique du CV est fort ! Si vous recrutez sans CV, annoncez-le dès l'offre d'emploi et expliquez-en brièvement les raisons.
- Une objection courante est le souci de personnaliser la relation avec le candidat, par exemple en insistant sur le fait que la lettre de motivation soit rédigée à la main. Mais c'est notamment dans ce type de détails que se nichent les risques de discrimination indirecte (voir la fiche « *Recrutement, diversité et législation* »).
- Une autre manière de manifester un tel souci est d'informer les potentiels candidats de votre volonté de recherche de diversité, par exemple en mentionnant dans votre offre d'emploi que les candidatures feront l'objet d'un traitement anonymisé aux étapes de présélection.
- Même sans webmaster en interne, il est facile de créer un formulaire en ligne à remplir pour postuler. L'adresse URL du formulaire sera renseignée dans l'annonce. Une partie des champs sera désactivée pour l'anonymisation.
- L'expérience montre que les collaborateurs.rices qui participent au recrutement sont demandeurs.ses de comprendre les raisons qui suscitent toute modification dans la manière de traiter les candidatures. Vous gagnerez à les informer et à les sensibiliser aux enjeux de diversité.
- Introduire une évolution dans les pratiques de recrutement, c'est un changement dont il vaut la peine d'informer tout le personnel ou ses représentants.

> Exemple de formulaire de dépôt de candidature utilisable pour une étape de présélection

Recrutement animateur.rice

Voir fiche d'emploi détaillé ici : [https://www.liceu.be](#)
Nous vous proposons de compléter ce formulaire de dépôt de candidature au lieu de nous envoyer les traditionnels CV + lettre de motivation. Cette procédure de recrutement a été préparée dans un souci de traitement impartial des candidatures pour favoriser la diversité dans notre organisation.

*Required

1. Données personnelles

Des informations ne seront utilisées que pour vous recontacter. Elles ne seront pas transmises aux personnes en charge de la phase de présélection.

Chose

Nom *
Your answer

Prénom *
Your answer

Rue et n° *
Your answer

Code postal *
Your answer

Localité *
Your answer

Tél. ou GSM *
Your answer

Mail *
Your answer

Je souhaite bénéficier d'aménagements raisonnables durant la procédure de sélection en raison d'un handicap. (Dans le cas où vous êtes présélectionné.e pour passer aux étapes suivantes de la procédure, un membre de notre équipe vous contactera.)

OUI

2. Compétences

Auto-évaluez quelle connaissance / expérience vous avez dans les domaines suivants. Attention, pour tous les champs textes de ce formulaire, le nombre de caractères est limité.

Expérience avec les publics 3 à 12 ans *

0 = pas de connaissance / expérience

1 = connaissance / expérience sommaire

2 = uniquement une connaissance théorique / expérience limitée

3 = connaissance courante / peu d'expérience

4 = assez bonne connaissance / expérience

5 = très bonne connaissance / expérience

Décrivez le plus concrètement possible *
Your answer

Expérience avec des enfants maîtrisant peu ou mal le français *
0 = pas de connaissance / expérience

Décrivez le plus concrètement possible *
Your answer

Expérience d'animation dans un environnement scolaire *
0 = pas de connaissance / expérience

Décrivez le plus concrètement possible *
Your answer

Maîtrise de techniques d'animation diversifiées *
0 = pas de connaissance / expérience

Décrivez le plus concrètement possible *
Your answer

Aptitude à communiquer oralement *
0 = pas de connaissance / expérience

Décrivez le plus concrètement possible *
Your answer

Autres compétences
Souhaitez-vous nous faire part d'autres de vos compétences qui sont pertinentes pour cette fonction (acquises à ex. en formation)?
Your answer

3. Expérience

Choisissez 2 expériences et expliquez-nous quelles ressources elles vous donnent pour la fonction.

Expérience 1 *
Your answer

Expérience 2 *
Your answer

4. Motivation

Pourquoi vous portez-vous candidat e à cette fonction ? *
Your answer

Vous avez terminé de compléter ce formulaire de dépôt de candidature. N'oubliez pas de la valider en cliquant sur le bouton ci-dessous.

SUBMIT 100% You made it.

Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google. Report Abuse - Terms of Service - Additional Terms

Google Forms

JOB DATING ET CONTACTS DIRECTS AVEC DES CANDIDATS



Des organismes spécialisés offrent différents dispositifs pour aller au contact direct des candidats.

 « Tous les deux mois, avec Actiris ou une Mission locale, nous rencontrons en jobdating une vingtaine de candidates. Cela se passe sur une matinée, où nous enchaînons des rendez-vous de 5 à 10 minutes. Chacune amène son CV, que nous parcourons ensemble pour faire connaissance – nous n'avons reçu aucune information sur elles à l'avance. Nous posons évidemment aussi une liste de quelques questions-types pour sonder les compétences et les attitudes professionnelles de chacune. 5 ou 6 sont retenues, que nous revoyons plus tard pour un second entretien. Chaque séance est debriefée avec le partenaire, qui reçoit un feedback au cas par cas, pour valider et ajuster les critères de présélection. Au démarrage, c'est une formule qui demande un peu d'investissement pour bien préparer et bien anticiper, mais je n'ai plus 300 CV à traiter chaque fois que j'ai besoin de quelqu'un. Aujourd'hui je ne ferais plus autrement ! »

Elisabeth Mingiedi,

dirige Adhocservices, une entreprise de titres-services qui propose du nettoyage à domicile, des courses et des préparation de repas:

 « Pour le recrutement des aides ménagères, nous avons aussi mis au point une collaboration avec la Mirena. Régulièrement, nous lui transmettons une liste de candidats. La Mirena ajoute des personnes présélectionnées par ses soins, les contacte afin d'organiser des entretiens de sélection auxquels assiste un assistant social de l'ADMR. Il s'agit d'une collaboration sur le long terme, ce qui permet de déléguer en toute confiance. »

Bénédicte Debaty,

Assistante au Service du personnel de l'ADMR Dinant

EN BREF

Le jobdating vous permet de rencontrer directement des candidats présélectionnés par un partenaire, pour raccourcir drastiquement l'étape de présélection, voire plus

VOS OBJECTIFS

- + Simple et gratuit
- + Rapide
- + Économique en temps
- + Peut même vous éviter les coûts de publication d'une annonce

APERÇU / TEASER

Rencontrer des candidats qui viennent à votre contact, avec ou sans CV.

Réunis ou envoyés par un partenaire spécialisé avec lequel vous installez une collaboration, en général dans la durée pour que sa présélection tienne compte finement de vos besoins et de votre contexte. Le jobdating est probablement la façon la plus économique de recruter, particulièrement pour les premiers niveaux de qualification et pour les employeurs qui recrutent régulièrement sur une fonction donnée.

JOBDATINGS, DE QUOI S'AGIT-IL PRÉCISÉMENT ?

- Un partenaire, intermédiaire du marché de l'emploi, analyse vos besoins, présélectionne des candidats et les rassemble pour vous.
 - En Région bruxelloise, il s'agit essentiellement d'Actiris et des Missions locales.
 - En Région wallonne, il s'agit essentiellement des Missions régionales.
- Le jour donné, vous rencontrez tous les candidats qui se sont présentés, sur le mode du speed dating.
- Dès que vous avez tranché, le partenaire contacte les personnes que vous avez choisies pour un entretien d'embauche, un jour à l'essai ou même directement un engagement.
- Cela peut se faire en plus ou à la place de la diffusion que vous donnez habituellement à vos offres d'emploi (annonces, Forem/Actiris, etc.)
- Pour des postes où vous savez que vous recevrez un grand nombre de candidatures, le travail de présélection est externalisé à un tiers dont c'est la mission dans le cadre des politiques de l'emploi.

LES BONNES RAISONS DE LE FAIRE ?

- Très pragmatiquement, c'est l'incontournable quand on a peur de croquer sous les candidatures.
- C'est simple et gratuit, cela peut même vous économiser du temps et de l'argent.
- Limiter l'énergie consacrée au recrutement, pour la consacrer au personnel en poste.
- Le gros avantage de cette formule est sa rapidité et sa souplesse.
- Les Missions locales et régionales connaissent bien leur public. De leur côté, les services publics de l'emploi proposent ce type de service depuis longtemps, mais il semble qu'ils en aient significativement fait évoluer la fiabilité.
- D'autres voudront jouer la carte de la discrimination positive : féminiser les métiers techniques, donner une chance à une personne handicapée, etc.

Vous souhaitez engager une personne primo-arrivante qui n'a pas de permis de travail ou qui n'y a pas encore droit? Pas de problème : elle a sans doute droit au statut d'indépendant. Pour collaborer avec elle sans lui faire prendre de risques inconsidérés et lui faire bénéficier d'un accompagnement administratif gratuit, faites-la s'inscrire dans une coopérative d'indépendants. Il en existe une à Bruxelles mais le modèle est amené à se développer.

<http://dies.be/cooperative-independants-brucoop>

POUR QUI ?

- + **Cette approche est particulièrement adaptée pour les structures qui ont régulièrement besoin de recruter pour une fonction donnée (aide familiale, aide-ménagère, éducateur, etc.), mais peut aussi fonctionner dans tous les autres cas.**
- + **Cette approche simple vaut pour toutes les fonctions, mais est surtout pratiqué pour les premiers niveaux de qualification.**

CETTE PRATIQUE SE COMBINE TRÈS BIEN AVEC

- + **« Compétences-clés »**
- + **« Recruter sans CV »**
- + **« Rationaliser »**
- + **« Former en poste »**

INNOVATIONS EN MATIÈRE DE PLACEMENT DIRECT

IOD est un service des intermédiaires du marché de l'emploi qui pousse encore plus loin cette logique d'externaliser la présélection. Sur la base d'une analyse approfondie de votre contexte et de vos besoins, un candidat vous est proposé. Si vous l'acceptez, l'équipe IOD vous accompagne ensuite le temps qu'il faut, vous et le candidat, dans l'intégration en début de contrat. La particularité d'IOD est d'offrir un placement direct en poste à des personnes éloignées de l'emploi, avec l'idée – évidente, finalement – que les efforts d'accompagnement post embauche sont beaucoup plus efficaces que de longs processus de reconquête de leur supposée « employabilité » par les chercheurs d'emploi.

Gratuite pour les employeurs, IOD est une méthode qui existe depuis plus de deux décennies en France. Elle est aujourd'hui proposée

- en Région bruxelloise par la Mission locale de Forest : 02/349 82 10, entreprise@mlocforest.irisnet.be
- en Wallonie par la Miresem de Philippeville : 071/660 100, <http://www.miresem.be/recruter>

COMMENT S'Y PRENDRE ?

- Une fois identifiez le partenaire, prenez le temps de bien préparer tous les aspects de la collaboration.
- Vous serez incité à bien analyser vos besoins et vos fonctions, voire vous y serez aidé.
- Il existe d'autres formules de présélection par des tiers.
 - L'intérim et certains cabinets spécialisés en proposent, mais leur intervention est en principe payante et ils ne sont pas animés – sauf peut-être à votre demande – par un souci de diversité dans l'emploi.
 - Des Forums de l'emploi ou autres salons, locaux, sectoriels ou thématiques, sont régulièrement organisés. Ici, le contact direct est certes intéressant aussi, mais il n'y a pas de présélection, ou alors elle n'est pas sur mesure pour votre entreprise.

TRUCS ET ASTUCES

- Faites part à votre partenaire de votre attention pour les questions de diversité au travail.
- Le jour dit, ayez préparé une petite liste de questions sur les compétences-clés.
- Vous ne serez pas toujours complètement satisfait du premier coup. Donnez un maximum de feedback précis au partenaire pour qu'il ajuste sa manière de travailler, en particulier ses critères de présélection.

VOUS VOULEZ EN SAVOIR PLUS ?

> Les partenaires de service public (ou conventionnés avec eux)

| | |
|-------------|--|
| en Wallonie |  les Missions régionales pour l'emploi (Mire) : http://www.intermire.be/index.php/les-mire/liste-des-mire |
| à Bruxelles |  Service Select Actiris – Service aux Personnes, tél. 02/505 79 64 |
| |  les Missions locales pour l'emploi (MLoc) : http://www.actiris.be/part/tabid/798/language/fr-BE/Annuaire-des-partenaires-.aspx?t=vtp&idtype=8 |

FORMER APRÈS L'ENTRÉE EN FONCTION

Dans les faits, nombre d'employeurs forment eux-mêmes les nouvelles recrues, de façon plus ou moins poussée. Une approche qui peut avoir des conséquences en matière de recrutement.

EN UN MOT

Pour recruter sans se laisser paralyser par l'angoisse de ne pas « tomber sur le mouton à cinq pattes », il est possible de miser sur un plan individuel de formation. Démarrant dès l'entrée en poste, il se base sur les compétences-clés de la fonction.

Des aides financières soutiennent de telles approches tant au niveau des régions que des fonds sectoriels.

FORMER APRÈS L'ENTRÉE EN FONCTION, DE QUOI S'AGIT-IL PRÉCISÉMENT ?



« Comment je choisis une aide-ménagère quand on embauche ? Ce que je fais, après un petit entretien pour faire connaissance, c'est un petit test pratique : on demande à la personne de nettoyer une cuisine, et on voit tout de suite si elle fait les choses dans le bon ordre. C'est assez facile à évaluer, ça dure maximum une demie heure, et je suis accompagnée d'une coordinatrice. Si c'est bon, la personne est engagée : je suis peu regardante sur l'âge ou le diplôme ou les formations quand je recrute une aide ménagère. » À vos Services mise ensuite sur le tutorat et la formation à la prise de poste : « Les nouvelles aides ménagères travaillent la première semaine en duo avec une marraine. On a trois mairaines, trois anciennes sur une équipe de plus ou moins 25. Elles vont à deux chez le client, l'une des deux étant évidemment à notre charge. Une semaine et

EN BREF

Prendre en charge une partie de la formation des nouveaux collègues au moment de leur entrée en fonction est souvent une nécessité. Il vaut la peine de l'intégrer dès les premières étapes du recrutement.

LES ATOUTS

- + Permet d'ouvrir le recrutement à des profils non formatés
- + Réduit le risque de rechercher sans succès le « mouton à cinq pattes »
- + Des collaborateurs qui correspondent vraiment aux exigences maison.

POUR QUI ?

- +** Cette approche vaut pour toutes les fonctions.
- +** Possibilités d'aides renforcées pour les travailleurs « groupes à risques »
- +** Plus spécifiquement :
 - > des (parties de) fonctions pour lesquelles il n'existe pas (encore) de formation initiale,
 - > des fonctions pour lesquelles il y a trop peu de candidats,
 - > des compétences qui constituent un « plus ».

c'est suffisant ! Ensuite pendant les trois premiers mois, il y a quelques formations techniques, par exemple en repassage, ou sur les produits de nettoyage. Et puis il y a toutes les formations que l'équipe suit régulièrement, les nouvelles comme les anciennes. Ce qu'il y a, c'est qu'au départ les formations seules ne suffisaient pas, c'est pour ça qu'on a eu l'idée de mettre en place le système des marraines. »

Rachida Meziane,

responsable RH d'À vos Services, l'entreprise de titres-services créée par le CPAS de Molenbeek :

- Recruter des candidats qui ne satisfont pas « au carat » à toutes les exigences requises par la fonction et mettre en place une stratégie qui complète leurs compétences.
- Une approche qui permet de recruter sans se laisser paralyser par l'angoisse de ne pas « tomber sur le mouton à cinq pattes ».

POURQUOI LE FAIRE ?

- Le recrutement est loin d'être une science exacte. Vous avez en fait plus de maîtrise sur l'intégration du nouveau travailleur que sur sa recherche et sa sélection.
- Avoir des réponses à offrir aux profils atypiques est un réel gage d'ouverture dans les processus de recrutement.

COMMENT S'Y PRENDRE ?



« Un nouveau collaborateur n'est jamais plug and play. Pour nous, organiser l'intégration dans le poste, c'est quelque chose de plus important que le recrutement même. »

Anne Cordier,

coordinatrice de l'InterMire

**CETTE PRATIQUE
SE COMBINE TRÈS
BIEN AVEC LES
FICHES**

**+ «Descriptions de
poste orientées
compétences »**

**+ « Diversifier
les canaux de
recrutement »**



« Nous recrutons des personnes qui ont avant tout une compétence linguistique particulière, qui connaissent la langue et la culture d'ici et qui ont un bon relationnel. Nos candidats sont donc surtout des personnes qui ont immigré plus ou moins récemment. Elles ont une expérience informelle d'interprètes, mais pas dans un cadre professionnel. Pendant longtemps, c'est juste sur cette base que nous les engageons, à charge pour nous de les former à l'interprétariat et à la médiation. Elles commençaient donc par une demi-journée pour acquérir quelques balises sur le cadre et la déontologie, puis elles passaient une semaine d'observation, en duo avec un interprète chevronné. Aujourd'hui nous allons plus loin, avec notre homologue wallon. Nous proposons une formation de base plus consistante et mieux structurée. Celle-ci a même été transformée en un véritable cursus de 60 heures, développé en partenariat avec l'Université de Mons. »

Simon de Brouwer du Setis,
le service d'interprétariat social bruxellois

- **EXEMPLE** Nombre d'asbl organisent une formation complémentaire pour toutes leurs nouvelles recrues :
 - à l'utilisation de tel ou tel logiciel ou équipement,
 - aux procédures liées à telle ou telle norme ou méthode,
 - pour « rattraper » une formation que toute l'équipe a reçue,
 - pour remédier à une petite faiblesse d'un bon profil (p.ex. telle compétence technique ou linguistique).
- Tous les cas sont particuliers :
 - Ces formations sont autonomes ou accompagnées, et plus ou moins formelles. **EXEMPLE** cela va de « se faire montrer les choses sur le tas » par un.e collègue à passer quelques jours de cours chez le fournisseur de tel équipement.
 - Ces formations sont montées sur mesure ou données par un prestataire externe. Dans les deux cas, envisagez un soutien financier via l'APEF ou le FE.BI.
- Dans tous les scénarios de formation, il est intéressant de donner à votre nouvelle recrue un référent, un parrain ou un tuteur qui lui apportera un soutien au quotidien, ne fut-ce que sur les aspects pratico-pratiques.
 - Si le plan de formation est important ou dure plus que quelques jours, il est recommandé de formaliser cette fonction de tutorat, voire d'y former le tuteur concerné.
 - Il existe des aides au tutorat, tant du côté des pouvoirs publics (p.ex. congé-éducation payé, réduction groupe-cible) que de certains fonds sectoriels.
 - A ce sujet, voir la fiche sur les stages.

**DES BOÎTES À
OUTILS POUR
BIEN PRÉPARER
ET ORGANISER
L'ENTRÉE EN
POSTE ET LE
TUTORAT**

Les Fonds sectoriels du nom marchand et certaines associations proposent des ressources intéressantes pour vous aider à préparer et organiser le tutorat. On retiendra en particulier la boîte à outils sur le tutorat des jeunes éloigné.e.s de l'emploi coproduite par les fonds MAE, ASSS et Isajh, à paraître début 2018, en téléchargement gratuit sur <http://www.tutorats.org>

- Pour le bon suivi et l'évaluation de l'entrée dans la fonction, cette approche gagne à être coulée dans un plan individuel de formation élaboré en référence aux options prises au moment de l'étape finale de la procédure de recrutement.
 - Pour avoir du sens ce plan de formation va se baser sur une analyse de poste préalable au recrutement (voir la fiche sur le calibrage des offres d'emploi).
 - Qui dit plan dit objectifs, calendrier et modalités d'évaluation.
 - Dans certaines asbl, ce plan est négocié au moment de l'entretien d'embauche final, donc avant la signature même du contrat de travail dont il peut faire partie intégrante.
- Dans les critères de sélection, l'aptitude à apprendre sera mise en avant. Elle prendra même éventuellement le pas sur telle ou telle compétence métier plus classique.
- Il existe des aides publiques pour soutenir cette approche,
 - **EXEMPLE** en particulier la PFI (Wallonie)/FPIE (Bruxelles), une subvention salariale de maximum 6 mois (Forem en Wallonie, Bruxelles Formation pour les travailleurs francophones en Région bruxelloise) ;
 - **EXEMPLE** mais aussi, pour les personnes peu qualifiées ou issues de « groupes à risques », les Stages de transition (Forem) et le Stage-first (Actiris), les Conventions d'immersion professionnelle, et dans certains secteurs les Stages tremplin et les Conventions premier emploi/Emplois-jeunes. Le plus facile étant de se renseigner auprès du Fonds de formation de son secteur.

VOUS VOULEZ EN SAVOIR PLUS ?

> Sur la formation du personnel en général

 <http://www.competentia.be/quelles-competences-acquerir>

 Comment élaborer un plan de formation ?
<http://www.competentia.be/les-competences-dans-une-organisation/realiser-un-plan-de-formation>

> Sur la FPIE/PFI

en Wallonie

 <https://www.leforem.be/entreprises/aides-financieres-plan-formation-insertion.html>

 contacter le numéro vert du Forem 0800 93 947

à Bruxelles

 <http://www.bruxellesformation.be/employeurs/vous-cherchez-du-personnel-qualifie.html>

> Sur les possibilités d'aides (formations courtes, bourses pour plan de formation)

APEF  <http://www.apefasbl.org/>

FE.BI  <http://www.fe-bi.org/fr/home>

 <http://www.tutorats.org>

> Pour les personnes peu qualifiées ou issues de « groupes à risques », identifiez le Fonds de formation de votre secteur

 <http://www.apefasbl.org/>

 <http://www.fe-bi.org/fr/home>

Par exemple pour les Milieux d'accueil de l'enfance :
 <http://www.apefasbl.org/les-fonds-de-formation/mae-milieus-daccueil-denfants/Dispositif%20emploi-jeune>

RECRUTER DES PERSONNES PORTEUSES DE HANDICAP

Il existe toute une série de mesures de soutien pour les employeurs qui veulent donner sa chance à une personne handicapée. Et toute une série de points d'attention à avoir... Voici le b.a.-ba.

EN UN MOT

Il s'agit de donner une même chance à chacun en se basant sur les compétences détenues par le/la futur.e employé.e. Mais aussi de mettre chacun.e dans les conditions afin que toutes les étapes menant au recrutement et à la mise à l'emploi soient positivement vécues par la personne porteuses de handicap mais aussi par tout.e.s les travailleurs.euses ayant à collaborer avec elle.

PRÉPARER LE RECRUTEMENT

- Vous pouvez décider, pour telle ouverture de poste, de donner sa chance à une personne handicapée. En effet, certaines fonctions se prêtent mieux que d'autres au recrutement de travailleurs porteurs de tel ou tel handicap. Vous pouvez vous faire conseiller gratuitement sur ce sujet (voir *infra*).
- Ceci dit, on conseille généralement aux employeurs de ne pas se limiter à organiser des procédures de recrutement séparées pour les personnes handicapées, « car il n'y pas non plus de fonctions séparées », comme l'écrit le Selor. D'ailleurs, pour Unia, la légalité de telles pratiques peut entrer en contradiction avec la législation, sauf cas particuliers comme les quotas pratiqués par les administrations et services publics.
- Réfléchissez toujours aux aménagements raisonnables qui pourraient vous être demandés lors de la procédure de recrutement et préparez-les. C'est encore peu connu, mais depuis 2007, le refus de répondre à une demande d'aménagement raisonnable, même dans la procédure de recrutement, est assimilé par la loi à une discrimination. Un tel refus peut donc faire l'objet d'une plainte (voir la fiche « *Recrutement, diversité et législation* »). Pas de panique, ces aménagements sont généralement lé-

EN BREF

Il est intéressant de rendre sa procédure de recrutement accessible aux personnes handicapées. Et il y a toujours moyen d'aller plus loin en étant plus proactif.

Vous pouvez bénéficier d'aides publiques intéressantes.

LES ATOUTS

- + Ouvrir le recrutement à des profils non formatés
- + Traduire effectivement dans les faits votre souci pour la diversité au travail
- + Des collaborateurs motivés.

**CETTE PRATIQUE
SE COMBINE TRÈS
BIEN AVEC LES
FICHES**

- + « Calibrer avec les compétences-clés »**
- + « Diversifier les canaux de recrutement »**
- + « Promouvoir les stages pour recruter »**

gers (par exemple : police de caractère agrandie, temps supplémentaire, utilisation d'un logiciel auditif, utilisation d'un logiciel d'agrandissement, etc.). Ils sont bien balisés par la législation et vous pouvez facilement être conseillé en la matière (voir plus bas).

- o Le cas échéant, faites-vous conseiller par un spécialiste pour adapter telle ou telle étape de votre procédure de recrutement.
- o Formez un cadre de votre équipe aux aspects spécifiques du recrutement et de l'intégration de personnes handicapées.

DIFFUSER L'OFFRE

- o Dans vos offres d'emploi, montrez votre ouverture par des mentions comme :
 - o **EXEMPLE** « La politique de notre association est axée sur la diversité et l'égalité des chances. Nous sélectionnons les candidat-e-s en fonction de leurs qualités, indépendamment de leur âge, leur sexe, leur origine, leur conviction, leur handicap, leur nationalité, etc. »
 - o **EXEMPLE** « Les personnes handicapées sont encouragées à se porter candidates. L'entreprise prévoit des aménagements raisonnables tant pendant la procédure de sélection que dans l'exercice de la fonction. »
 - o **EXEMPLE** « Mentionnez si vous souhaitez bénéficier d'aménagements raisonnables durant la procédure de sélection en raison d'un handicap. Dans le cas où vous êtes présélectionné.e pour passer aux étapes suivantes de la procédure, un membre de notre équipe vous contactera. »
- o Faites circuler vos offres vers les organisations qui se consacrent aux personnes handicapées :
 - o Services publics : AVIQ-Branche Handicap (ex Awiph) en Wallonie, Phare en Région bruxelloise
 - o Initiatives associatives : site web www.wheelit.be, Ligue Braille, Info-Sourds, FFSB, Diversicom, etc.
 - o Vos offres seront ainsi présentées à des candidats pour qui elles sont *a priori* adaptées ou facilement adaptables. Ces candidats pourront être accompagnés jusqu'après l'entrée en poste.

L'ENTRÉE EN POSTE



« On a tendance à se dire que travailler avec une personne qui a un handicap, ce n'est pas comme avec une autre. Mais à y bien regarder, tout le monde a ses particularités, son parcours. »

Émilie Many,

responsable du personnel de 8Infini, entreprise d'insertion bruxelloise

- En matière de handicap et de travail, toutes les situations sont des cas particuliers. La personne handicapée, le poste et l'employeur doivent avoir les moyens de « s'approprier » avant de prendre une décision. Il existe donc des mesures d'aide à l'emploi qui permettent à une personne handicapée de se tester à son métier dans votre entreprise (stage de découverte, contrat d'adaptation). Cela offre la possibilité à toutes les parties concernées de vérifier et d'ajuster les adaptations de part et d'autre.
- D'autres interventions tout aussi décisives peuvent être sollicitées, avec des variations selon la Région où réside le travailleur concerné :
 - aide financière ponctuelle pour des adaptations techniques du poste de travail,
 - aide à l'emploi compensant l'éventuel déficit de productivité lié au handicap (prime d'intégration, prime d'insertion, prime de compensation – jusqu'à 50 % du coût salarial, en fonction du degré de handicap).
- Mobilisez le tutorat : un collègue formé au soutien et à l'accompagnement de personnes handicapées sera un gage d'intégration dans votre organisation sur le long terme (voir la fiche « *Promouvoir les stages pour recruter* »). Des aides existent auprès de certains Fonds sociaux sectoriels et auprès de Phare et de l'AVIQ-Branche Handicap (ex Awiph) selon la région de résidence de la personne handicapée « tutorée ».
- Sensibilisez votre équipe aux problématiques du handicap au travail, aux raisons pour lesquelles vous vous engagez dans ce sens et sur les actions que vous prévoyez en la matière.

VOUS VOULEZ EN SAVOIR PLUS ?

> Pour changer sa perception du handicap

 <http://www.handicaptomeme.be/>

> Pour identifier les aides pour les travailleurs handicapés wallons :

 <http://wikiwiph.aviq.be/Pages/Emploi-et-formation--aides-propos%C3%A9es-par-l'AViQ-branche-Handicap.aspx>

 0800 16 061

 Ou via l'un des bureaux régionaux de l'AViQ-Branche Handicap ([liste ici](#))

> Pour identifier les aides pour les travailleurs handicapés bruxellois :

 <http://phare.irisnet.be/activit%C3%A9s-de-jour/emploi/dans-le-circuit-ordinaire/>

 0800 16 061 (le matin)

> Approche globale, conseils et aide à la réflexion

 Le module « Le handicap ? Pensez-y » du site internet <http://www.ediv.be> d'Unia.

 Jobcoaches dans une des 14 asbl partenaires de l'AViQ ([liste ici](#))

  Pool H (au Service Diversité d'Actiris), pour les employeurs bruxellois, 02 505 77 05, poolh@actiris.be

Secteur Emploi Formation du service Phare, pour les travailleurs bruxellois francophones, 02 800 80 32

> Conseils pour les aménagements raisonnables dans les procédures de recrutement



Brochure du SPF Emploi fédéral :

<http://www.emploi.belgique.be/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=3802&LangType=2060>



Brochure du Selor :

<http://client.selor.be/media/221335/selor%20-%20adaptations%20de%20poste%20de%20travail%20optima%20ha.pdf>



Pool H, pour les employeurs bruxellois, 02 505 77 05, poolh@actiris.be

RECRUTEMENT, DIVERSITÉ ET LÉGISLATION

Quelques points de repère sur les textes les plus importants

La législation belge sur la diversité au travail se répartit pour l'essentiel en quatre groupes de textes. Ils ne sont pas tous spécifiques aux matières emploi et appliquent des traités internationaux et des textes de l'Union européenne.

- Selon le niveau de pouvoir : au fédéral, on trouve des lois qui prennent comme point de départ le droit à la non-discrimination. Au niveau des Régions, les textes qui concernent les employeurs de droit privé sont des textes incitatifs.
- Selon la base de la discrimination : le genre et les autres bases de discrimination sont traités par des textes différents au fédéral. Au niveau des Régions, c'est la politique de l'emploi des personnes handicapées qui se distingue des textes plus transversaux.

| | > Genre | > Autres discriminations | > Dont handicap |
|-----------|--|--|--|
| Fédéral | Loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes | Loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination Loi du 10 mai 2007 modifiant la loi du 30 juillet 1981 tendant à réprimer certains actes inspirés par le racisme et la xénophobie | |
| Wallonie | Décret du 6 novembre 2008 relatif à la lutte contre certaines formes de discrimination (modifié en 2009 et 2012) | | Législation mise en œuvre par le Secteur handicap de l'AVIQ (ex Awiph), voir https://www.awiph.be/vosbesoins/se_former_travailler/employeurs/index.html |
| Bruxelles | Ordonnance du 4 septembre 2008 relative à la lutte contre la discrimination et à l'égalité de traitement en matière d'emploi | | Législation mise en œuvre par Phare (Cocof), voir http://phare.irisnet.be/activites-de-jour/emploi/ |

**ENFIN,
IL EST TOUJOURS
BON DE RAPPELER**

**la liste précise, qu'a
définie la législation,
des bases de
discrimination :**

**l'âge, le sexe, l'état
civil, la naissance, la
« race », la couleur,
l'ascendance ou l'origine
nationale ou ethnique,
la langue, les convictions
religieuses, politiques
ou philosophiques,
l'affiliation à une
organisation syndicale ou
à une autre organisation,
l'orientation sexuelle,
un handicap, le passé
médical, l'état de
santé actuel ou futur,
une caractéristique
physique ou génétique,
la fortune, l'origine
sociale – « lorsque ces
éléments ne présentent
aucun rapport avec la
fonction ou la nature
de l'entreprise, sauf
si des dispositions
légalles l'y autorisent
ou l'y contraignent »
précise le Code de non-
discrimination de la CCT
n°38.**

QUELQUES PRÉCISIONS ET COMPLÉMENTS

- La réglementation bruxelloise en matière de discriminations devient plus stricte dès le 1^{er} janvier 2018, en particulier en matière de discriminations à l'embauche. Les inspecteurs de l'administration régionale de l'emploi peuvent désormais recourir à deux outils d'avant-garde :
 - le test de situation : envoi de deux CV identiques à des employeurs, dont seule est modifiée une caractéristique critique du candidat (nom, genre, etc.) ;
 - le mystery call : prise de contact avec un employeur pour vérifier s'il donne une réponse positive ou négative à une demande discriminatoire.
- Ces méthodes ne sont utilisables qu'à certaines conditions, par exemple pour confirmer u présomptions de discrimination ou instruire une plainte.
- Le fédéral planche aussi sur les mystery calls, le dossier pourrait aboutir en 2018.
- eDIV est une formation en ligne, gratuite, sur les lois anti-discrimination belges. Elle est basée sur des dizaines d'exemples concrets, <http://www.ediv.be/>. En 2016, elle s'est élargie à tous les aspects « diversité » des ressources humaines : recrutement, mais aussi gestion d'équipe et politique stratégique.
- Dans le même esprit mais sur la thématique plus large de la diversité, l'ULg et le Cripel ont publié un guide gratuit, « Gérer la diversité au quotidien » : <http://diversitegrh.canalblog.com/archives/2014/04/07/29611046.html>
- Les syndicats et les employeurs s'intéressent à la diversité et sont mobilisés dans la mise en œuvre de la législation fédérale et des initiatives régionales.
- Les acteurs bruxellois bénéficient à l'heure actuelle des ressources les plus riches en matière de diversité. Chez Actiris, un service est entièrement consacré à ces questions. Il propose un accompagnement stratégique aux employeurs et valorise leurs efforts par l'octroi d'un « Label Diversité ».

<http://www.actiris.be/diversite>

02/505.77.05
- Pour les questions relatives aux législations fédérales, s'adresser à Unia, le Centre interfédéral pour l'Égalité des Chances

<http://www.diversite.be/>

02/212.30.00
- à l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes

<http://igym-iefh.belgium.be/fr>

02/233.42.65

- En matière de handicap, c'est un fait malheureusement peu connu, mais le refus d'accommodement raisonnable (ici dans une procédure d'embauche) est un acte de discrimination directe et donc illégal et passible de poursuites.
- Pour rafraîchir ses connaissances en matière de permis de travail :
 - En Région bruxelloise : http://werk-economie-emploi.brussels/fr_FR/web/ae/permis-de-travail
 - En Wallonie : <http://www.wallonie.be/fr/formulaire/detail/20411>

> Sources en ligne

<http://www.ediv.be/>

<http://www.diversite.be/emploi>

<http://www.actiris.be/diversite>

<http://socialsante.wallonie.be/?q=action-sociale/egalite-des-chances/>

<http://www.egalitedeschancesbruxelles.irisnet.be/fr/gender/>
