



Les analyses du Centre Jean Gol



**RÉFORMER
LA SÉLECTION
DANS LA FONCTION
PUBLIQUE
FÉDÉRALE**



**FÉDÉRATION
WALLONIE-BRUXELLES**



Une analyse réalisée par
MICHAEL STOCKARD

Daniel Bacquelaine, Administrateur délégué du CJG
Axel Miller, Directeur du CJG
Corentin de Salle, Directeur scientifique du CJG

Septembre 2020

Avenue de la Toison d'Or 84-86
1060 Bruxelles
Tél. : 02.500.50.40
cjb@cjb.be
www.cjb.be

*RÉFORMER LA SÉLECTION
DANS LA FONCTION
PUBLIQUE FÉDÉRALE*

INTRODUCTION

Tout accès à un emploi dans l'administration publique fédérale repose sur le fait d'être lauréat d'une sélection organisée auprès du SELOR, le bureau de sélection de l'administration fédérale. SELOR constitue donc le passage obligé pour quiconque désire entrer dans l'administration fédérale, à l'exception cependant des emplois occupés dans le cadre d'un contrat d'étudiant ou dans le cadre d'une convention de premier emploi (contrat Rosetta).

Mais, il convient de relever d'emblée que, depuis le 1er mars 2017, SELOR n'existe plus en tant que tel comme service autonome à gestion séparée. En effet, il a été juridiquement intégré, par un arrêté royal du 22 février 2017, dans la Direction générale Recrutement et Développement du SPF Stratégie et appui. Cet SPF soutient le gouvernement et les organisations fédérales dans différents domaines : IT, recrutement, gestion du personnel, gestion de l'organisation et politique d'intégrité, budget, comptabilité et marchés publics. Ainsi, SELOR est aujourd'hui le partenaire RH de plus de 150 services publics différents. SELOR recrute principalement des collaborateurs pour l'administration fédérale mais également pour les communautés et les régions. Par ailleurs, SELOR organise des tests pour le secteur du gardiennage et de la sécurité ainsi que les tests linguistiques (principalement dans la seconde langue nationale).









CHIFFRES ET TENDANCES

Ces dernières années et pour l'administration fédérale uniquement, l'on observe une tendance à la hausse du nombre de procédures de sélection organisées par SELOR. On constate également à la fois une augmentation du nombre d'emplois déclarés vacants et des candidats qui participent à ces procédures de sélection. En 2019 et pour l'administration fédérale uniquement, SELOR a organisé 1566 procédures de sélection pour 7.614 emplois ayant été déclarés vacants. 107.285 personnes ont ainsi postulé à ces offres d'emploi et au total SELOR a screené 58.216 candidats, le taux de présence étant de 54% en 2019.

Par ailleurs, en 2018, 17.492 candidats se sont inscrits à une procédure linguistique et 6.761 certificats linguistiques ont été attribués. En vertu des lois linguistiques en matière administrative, SELOR est, encore aujourd'hui, le seul organe compétent pour la délivrance des attestations linguistiques pour le personnel de l'administration fédérale.

PROCESSUS

Les sélections sont organisées par SELOR, ou sous son contrôle. En effet, SELOR a aussi la compétence de certifier des agents des administrations qui sont alors habilités à réaliser tout ou partie des sélections, mais toujours sous le contrôle de SELOR. Au début d'une procédure de sélection, le responsable sélection de SELOR rencontre le client pour affiner le profil de la fonction. Ensemble, ils déterminent quelles compétences le nouveau collaborateur doit posséder pour exercer la fonction.

Dans la pratique, une sélection comparative, soit organisée d'initiative soit organisée à la demande d'une organisation, peut comprendre différents modules d'épreuves successives. Ces modules peuvent être communs à plusieurs sélections organisées dans un même niveau. Pour être admis au module suivant, il faut avoir réussi le module précédent. Si vous échouez à un module, vous devez attendre 6 mois (à dater du jour de la présentation de l'épreuve) pour représenter ce dernier.

Une procédure de sélection comporte généralement deux modules qui définissent si le candidat possède les compétences nécessaires :

- le module 1 permet d'évaluer les compétences génériques et cognitives essentielles au bon fonctionnement à un niveau de fonction précis ;
- le module 2 permet d'évaluer les compétences spécifiques, l'adéquation, la motivation, l'expérience et les compétences requises pour exercer convenablement une fonction déterminée.

Cependant, il convient de souligner que :

- un module 0, appelé carte d'accès, peut être ajouté : il est prévu pour les candidats qui n'ont pas le niveau de diplôme requis. En effet, une autre caractéristique essentielle, outre le rôle de SELOR, est que les candidats à un emploi public doivent être porteurs d'un diplôme ou certificat d'études en rapport avec le niveau du grade dans lequel se trouve l'emploi à conférer. Si ce n'est pas, pour certaines fonctions bien déterminées dont la fonction d'assistant de surveillance pénitentiaire (=gardien de prison), ils ont alors la possibilité de démontrer leurs compétences acquises antérieurement, qui remplacent alors l'exigence de diplôme. C'est essentiellement le cas pour des candidats n'ayant pas un diplôme d'enseignement secondaire (ou diplôme équivalent) ;
- le module 1 n'est pas nécessairement organisé pour toutes les sélections, notamment lorsque l'on sait, vu le profil recherché, qu'il n'y a que très peu de candidats ;
- des épreuves complémentaires peuvent éventuellement être organisées après le module 2.

Les évaluations pour les modules 0 et 1 se déroulent au moyen d'épreuves informatisées.

Le module 1 peut ainsi prendre différentes formes comme :

- un test de « Capacité de raisonnement abstrait » qui mesure la capacité de raisonnement intellectuel et logique du candidat. Ces tests donnent une idée de la mesure dans laquelle le candidat peut travailler de manière flexible avec des informations inhabituelles et trouver des solutions ;
- un test de « Bac à courriers » ou de dossiers, qui vise à évaluer l'aptitude du candidat à distinguer rapidement et correctement le principal de l'accessoire ainsi que la capacité à remettre de l'ordre dans le chaos ;
- un test « de jugement situationnel » où plusieurs situations sont présentées au candidat. Il faut indiquer dans quelle mesure les réactions proposées sont appropriées ou non ;
- un test de « Capacité de raisonnement numérique » qui mesure la correction et la rapidité avec laquelle le candidat établit des liens entre des chiffres ou des séries de chiffres ;
- un test de « Capacité de raisonnement verbal » qui mesure la correction et la rapidité avec lesquelles le candidat établit des liens entre des mots, des textes et des informations.

Le module 2 peut, quant à lui, comprendre différents tests : des épreuves informatisées, des entretiens, des exercices d'assessment, etc. Depuis fin août 2020, et ce sous l'impulsion du ministre David Clarinval, les examens peuvent également se faire en ligne et à distance. La mesure est actuellement temporaire et a été prise afin de résorber les retards engendrés par l'arrêt des sélections pendant la période de confinement. Une évaluation sera faite dans un an avec l'objectif de pérenniser ce système.

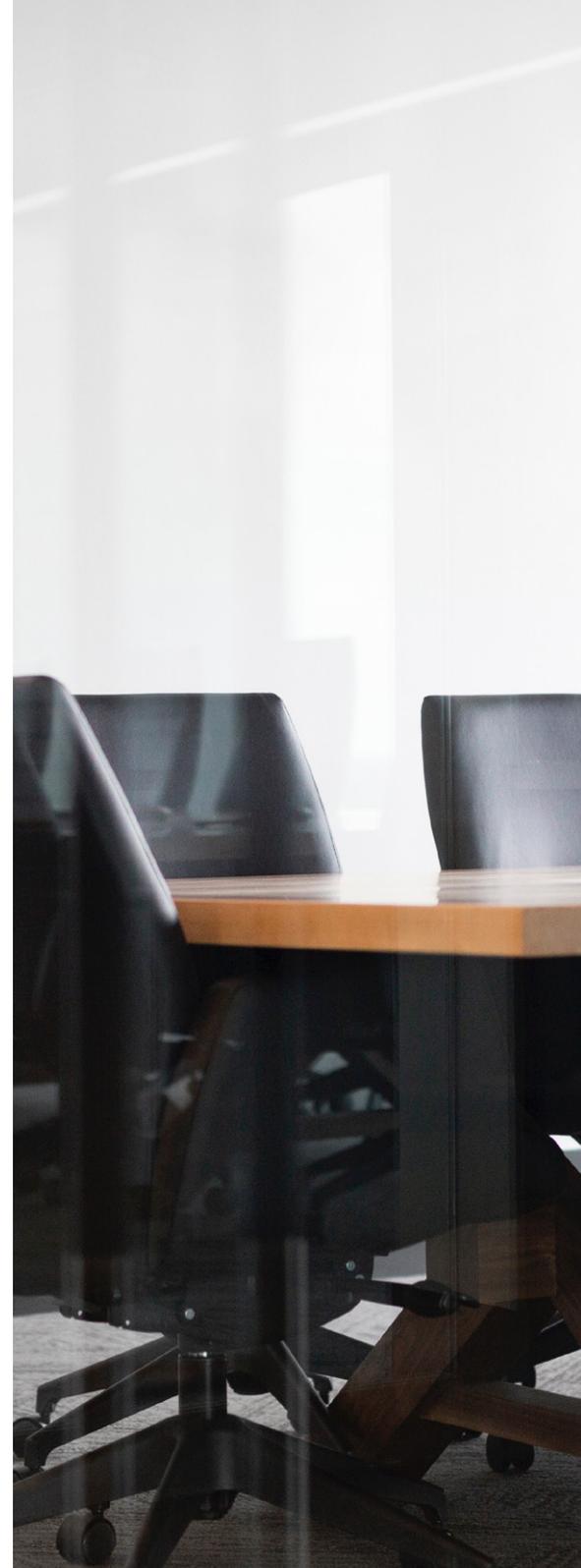
Ces tests en ligne et à distance constituent une innovation de taille. Ils répondent à des attentes de bon nombre de candidats qui trouvent normal que l'administration, en tant qu'employeur, s'intègre, elle aussi, dans une société qui utilise de plus en plus des moyens technologiques modernes en vue de gagner en efficacité sans sacrifier le travail.

Pour les fonctions à mandat, le processus de sélection diffère quelque peu. La première épreuve consiste en effet en un exercice d'assessment informatisée qui mesure les compétences managériales génériques et qui est adapté au niveau de la fonction à pourvoir. La deuxième épreuve consiste en une épreuve orale au départ d'un cas pratique ayant trait à la fonction de management à pourvoir. Enfin, pour ceux qui ont été déclarés très aptes ou aptes, un entretien complémentaire est organisé afin de les comparer quant à leurs compétences spécifiques, leurs aptitudes relationnelles et leurs capacités à diriger par rapport à la description de fonction et au profil de compétence afférents à la fonction de management à pourvoir.

CRITIQUES

Les sélections dans l'administration fédérale font l'objet de nombreuses critiques. Celles-ci peuvent émaner tant des départements, des candidats ou encore du monde politique. Parmi les critiques récurrentes, on retiendra :

- Les départements n'ont pas suffisamment d'autonomie pour organiser leurs propres sélections en fonction de leurs besoins et des nécessités du moment ;
- La durée des procédures de sélection est jugée beaucoup trop longue, avec la conséquence que certains candidats ne sont plus intéressés, en cours de procédure, par l'emploi pour lequel ils ont postulé et pour lequel ils ont pourtant réussi l'épreuve ;
- Trop de sélections aboutissent au final à trop peu de lauréats. Il y a un manque récurrent de lauréats pour certaines fonctions spécifiques ou dans le domaine de l'IT ;
- La composition des jurys de sélection dans le cadre des fonctions à mandat pose des difficultés dans la mesure où on retrouve bien trop souvent les mêmes personnes avec le risque de copinage que cela engendre de facto ;
- Les tests informatisés du 1^{er} module (bac à courrier, raisonnement verbal, abstrait et numérique, jugement situationnel) ne sont pas/plus adaptés nécessairement au profil recherché et ne correspondent pas aux attentes des organisations ;
- L'exigence préalable d'un diplôme du niveau en rapport avec le niveau du grade dans lequel se trouve l'emploi à conférer laisse peu de place à la valorisation de l'expérience acquise ;
- Certains « feedback » proposés par SELOR ne répondent pas aux attentes des candidats, qui y voient souvent un manque de transparence.



PISTES POUR L'AVENIR

Il importe de trouver des solutions pour améliorer l'efficacité (le délai des sélections est trop lent) et l'efficacité (il n'y a pas assez de lauréats) du processus de sélection. Voici quelques pistes que nous défendons :

- Les procédures actuelles sont trop rigides. Il faut que celles-ci s'adaptent au marché du travail actuel et permettent d'attirer certains profils en pénurie. Il importe également de répondre rapidement aux besoins inattendus et urgents ;
- Il faut donner plus d'autonomie à certaines institutions publiques sur la manière d'organiser les sélections. Et d'autant plus lorsqu'il y a une urgence à recruter certains profils. Il faut cependant que le SELOR garde, à tout le moins, un rôle de contrôle afin de garantir la transparence des procédures de sélection ;
- Il faut concevoir différents modèles de sélection qui prennent mieux en compte les compétences recherchées, tout en considérant l'urgence du besoin, la pénurie éventuelle sur le marché du travail du profil recherché, etc. Il faut plus de flexibilité ;
- Le SELOR doit aussi envisager, pour certaines sélections, la possibilité d'engager sur la base du potentiel du candidat plus que sur ses compétences évaluées. Il faut davantage valoriser l'expérience acquise, à tout le moins pour les emplois en pénurie ;
- La digitalisation des procédures de sélection permettrait de raccourcir les délais. La possibilité de passer certains tests chez soi, sous certaines conditions, est un premier pas dans la bonne direction ;
- Afin de recruter certains profils pour lesquels il existe une pénurie sur le marché du travail, SELOR pourrait s'inspirer des services de recrutement des institutions européennes. En addition des concours « classiques » que ceux-ci organisent, il existe également un processus de recrutement parallèle pour répondre aux besoins de profils très spécifiques. Il s'agit parfois de « chasseurs de tête » ;
- En ce qui concerne le recrutement des mandataires (les « top sélections »), il importe de revoir complètement la manière dont sont composés les jurys des commissions de sélection, afin de garantir l'indépendance de ces derniers.

Enfin, afin de répondre à la pénurie de certains profils ou au manque de mobilité, il importe de rendre la fonction publique plus attrayante et plus dynamique. Pour ce faire, la question de la revalorisation de la carrière pour certains profils, notamment au niveau salarial et celle de la mobilité au sein de la fonction publique fédérale mériteraient d'être posées. Mais il s'agit là d'un autre débat.

*Avenue de la Toison d'Or 84-86
1060 Bruxelles*

*02.500.50.40
info@cjg.be*

www.cjg.be



FÉDÉRATION
WALLONIE-BRUXELLES