



Cour des comptes

Procédures de sélection dans l'administration fédérale

Pour recruter du personnel, l'administration fédérale recourt à des procédures de sélection organisées par le Bureau de sélection de l'administration fédérale (Selor). En 2016, Selor a ainsi organisé 850 missions de screening pour des offres d'emploi fédérales, dont 579 procédures de sélection et 271 épreuves comparatives complémentaires. Le Bureau de sélection compte environ 120 collaborateurs et dispose d'un budget avoisinant les 14,5 millions d'euros.

La Cour des comptes a audité les procédures de sélection organisées par Selor (à l'exception de celles concernant des mandataires). L'audit a porté sur des aspects tant de légalité que de contrôle interne. La Cour des comptes a examiné deux types de procédures de sélection :

- les sélections comparatives, tant pour les emplois statutaires que contractuels, organisées à la demande d'une entité fédérale ;
- les épreuves comparatives complémentaires organisées lorsque des entités fédérales souhaitent consulter les réserves de lauréats constituées pour d'autres entités fédérales.

L'audit s'inscrit dans le prolongement d'un audit qu'un cabinet d'audit privé a réalisé début 2016 auprès de Selor à la demande du ministre de la Défense, chargé de la Fonction publique. Selor a élaboré un plan d'action en avril 2016 pour répondre aux constats et mettre en œuvre les recommandations du cabinet privé. À quelques exceptions près, ce plan d'action était réalisé en janvier 2017.

Malgré les améliorations qui ont résulté du plan d'action, la Cour des comptes conclut de son examen par échantillonnage de la qualité des procédures de sélection que l'effet positif du plan d'action reste limité dans la pratique.

Numérisation et gestion des documents

Selor ne documente et n'archive pas encore les dossiers de sélection de façon systématique et entièrement numérique. Le traitement des évaluations chiffrées n'est pas non plus assez automatisé. Comme les points sont encore attribués manuellement, le risque d'erreurs lors du calcul des points et de leur reprise dans le procès-verbal demeure réel.

Selor utilise également des documents qui ne sont pas rédigés correctement, qui ne sont pas pourvus de (toutes les) signatures ou qui ne sont pas datés. En outre, le procès-verbal final ne donne pas un aperçu transparent du nombre de candidats restants après chaque étape du screening (avec indication de la raison pour laquelle des candidats ont été éliminés). Cela permettrait pourtant de garantir la concordance avec les chiffres des procès-verbaux intermédiaires.

Concernant la publication des procédures de sélection, la Cour insiste pour que Selor veille en permanence à une publication correcte au Moniteur belge et à la concordance entre cette publication et celle diffusée sur son site internet.

Conditions de participation

Concernant les conditions de participation, la Cour des comptes a constaté des irrégularités inadmissibles dans certains cas : acceptation de diplômes non admis, exigences d'expérience très spécifiques qui semblent avoir été rédigées sur mesure pour un seul candidat, interprétation élargie des exigences d'expérience lors d'un deuxième screening de ces exigences, refus d'un candidat à admettre et admission d'un candidat à refuser.

D'un point de vue du contrôle interne, le screening des diplômes devrait constituer un élément distinct du procès-verbal relatif au screening générique. Pour le moment, le dossier de sélection contient rarement des informations à cet égard.

Révision des résultats

L'évaluation d'une épreuve orale déjà achevée a été revue au niveau de la motivation pour la fonction, classant ainsi un autre candidat comme premier lauréat. Cette pratique porte atteinte à l'objectivité requise de la procédure d'évaluation et peut conduire à des décisions arbitraires.

Absence de base réglementaire

Selor applique certaines pratiques dépourvues de base réglementaire :

- Selor autorise, dans certains cas, des exceptions à la règle selon laquelle seul le Bureau de sélection (et non le service demandeur) peut organiser les sélections contractuelles. De telles exceptions ne sont pas prévues dans la réglementation.
- Lors de la consultation de réserves en vue de recrutements fédéraux, Selor ne se limite pas aux réserves des services publics relevant d'un ministre fédéral. Aucune base réglementaire n'autorise l'État fédéral à utiliser les réserves de recrutement des entités fédérées.
- Selor applique un délai d'attente de trois mois (à dater du procès-verbal) avant de permettre aux autres administrations fédérales de consulter la réserve de lauréats constituée pour une entité fédérale. La Cour des comptes recommande de fixer ce délai de trois mois dans la réglementation.

La Cour recommande en outre de fixer dans la réglementation un délai de réaction aux candidats contactés pour savoir si la fonction proposée les intéresse. Elle recommande enfin de délimiter dans la réglementation la validité de la réserve constituée après une épreuve comparative complémentaire.

Consultation de candidats intéressés

Lors de certaines consultations de listes de recrutement, très peu de lauréats ont été contactés pour savoir si la fonction proposée les intéressait. Cette méthode est contestable eu égard aux principes d'objectivité de la procédure et d'égalité d'accès à la fonction publique.

Cellule Qualité et contrôle interne

La Cour recommande enfin de développer la nouvelle cellule Qualité. Cette cellule réalise des contrôles ex post systématiques de la qualité des dossiers de sélection et de l'archivage, mais ne compte qu'un seul collaborateur. Selor devrait par ailleurs améliorer le contrôle interne au cours de la procédure de sélection (séparation des fonctions, vérification par une deuxième personne).

Réponse du ministre

Le ministre de la Défense, chargé de la Fonction publique, a répondu qu'il veillerait, en collaboration avec le SPF Bosa, à suivre et à affiner le plan d'action sur les points évoqués par la Cour des comptes dans ses recommandations. Les collaborateurs certifiés des clients de Selor y seront associés. Le ministre déclare, en outre, qu'il tiendra compte des recommandations de la Cour relatives à la réglementation dans le cadre de la réforme de la procédure de sélection et de la codification du statut. Enfin, il veillera en particulier à développer la cellule Qualité lors de l'élaboration et de l'approbation du plan de personnel 2018.

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 1

Introduction	6
1.1 Objet de l'audit	6
1.2 Questions d'audit	6
1.3 Normes et méthode d'audit	7
1.4 Calendrier de l'audit	7

CHAPITRE 2

Procédure de sélection	8
2.1 Sélections comparatives	8
2.2 Consultations des réserves de lauréats constituées à la demande d'autres entités fédérales accompagnée éventuellement d'une épreuve comparative complémentaire	9
2.3 Acteurs de la procédure de sélection : collaborateurs de Selor et consultants certifiés	10
2.4 Éléments de contrôle interne dans la procédure de sélection	11

CHAPITRE 3

Audit précédent et plan d'action de Selor	13
3.1 Objectifs	13
3.2 État de mise en œuvre du plan d'action et incidence sur la qualité des dossiers	14
3.2.1 Objectif 1 : Selor archive tous les documents de la procédure de sélection sous forme électronique et les adapte si nécessaire	15
3.2.2 Objectif 2 : Selor automatise la procédure de traitement des points pour toutes les procédures de sélection standard	16
3.2.3 Objectif 4 : Selor intègre une division Qualité dans son organigramme afin de structurer et de centraliser la gestion des connaissances, le transfert des connaissances et la surveillance de la qualité et objectif 10 : Selor veille à la qualité des experts engagés	17
3.2.4 Objectif 5 : Selor investit dans la formation de ses collaborateurs et des membres de la <i>Selor Community</i> afin de les aider à pouvoir effectuer des screenings de qualité	18

CHAPITRE 4

Constataions de l'examen de la qualité des sélections	20
4.1 Compétence de Selor	20

4.2	<i>Service Level Agreement (SLA)</i>	20
4.3	Composition de la commission de sélection	21
4.4	Publication des sélections	22
4.5	Code déontologique	23
4.6	Screening des conditions de participation	23
4.7	Évaluation de l'épreuve orale (M2.2)	24
4.8	Procès-verbaux intermédiaires et procès-verbal final	25
4.9	Constatations spécifiques aux épreuves comparatives complémentaires	26
CHAPITRE 5		
	Conclusions et recommandations	27
ANNEXE 1		
	Synthèse des recommandations	31
ANNEXE 2		
	Lettre du ministre de la Défense, chargé de la Fonction publique	32

CHAPITRE 1

Introduction

1.1 Objet de l'audit

La Cour des comptes a audité les procédures de sélection de l'administration fédérale qui sont organisées par le Bureau de sélection de l'administration fédérale (Selor). L'audit a porté sur des aspects tant de légalité que de contrôle interne.

L'audit a été effectué auprès de Selor et, en particulier, de la division HRS (HRServices). Il s'inscrit en partie dans le prolongement d'un audit réalisé début 2016 auprès de Selor par un cabinet d'audit privé.

Selor est un service de l'État à gestion séparée¹ qui compte 126 collaborateurs et dispose d'un budget total de 11.564.000 euros de dotations et de 3.000.000 euros de recettes propres. En 2016, il a procédé à 850 missions de screening pour des offres d'emploi fédérales, dont 579 procédures de sélection et 271 épreuves comparatives complémentaires.

La Cour des comptes a examiné deux types de procédures de sélection :

- les sélections comparatives, tant pour les emplois statutaires que contractuels, organisées à la demande d'une entité fédérale en vue d'une nomination/entrée en service dans les classes A1 à A4 du niveau A et dans les grades des niveaux B, C et D² ;
- les épreuves comparatives complémentaires organisées lorsque des entités fédérales souhaitent consulter les réserves de lauréats constituées à la demande d'autres entités fédérales.

Les recrutements qui résultent des procédures de sélection sont effectués par les entités fédérales mêmes. Ils ne sont pas visés par le présent audit.

1.2 Questions d'audit

L'audit vise à répondre aux questions suivantes :

1. Dans quelle mesure Selor a-t-il déjà mis en œuvre le plan d'action qu'il a élaboré en avril 2016 à la suite de l'audit d'un cabinet d'audit privé ?
2. La réglementation relative à la procédure de sélection est-elle complète, claire et cohérente ?
Les procédures internes sont-elles conformes à la réglementation ?
3. Selor applique-t-il correctement la réglementation relative à la procédure de sélection ?

¹ Depuis le 1^{er} mars 2017, Selor est intégré dans le nouveau SPF Stratégie et Appui (Bosa), perdant ainsi son statut de service de l'État à gestion séparée.

² Les procédures de sélection des mandataires sont donc exclues du champ de l'audit.

4. La réglementation relative à la consultation des réserves de lauréats constituées à la demande d'autres entités fédérales accompagnée d'une épreuve comparative complémentaire est-elle complète, claire et cohérente ?
5. Selor applique-t-il correctement la réglementation relative à la consultation des réserves de lauréats constituées à la demande d'autres entités fédérales accompagnée d'une épreuve comparative complémentaire ?
6. Constate-t-on un effet positif des actions déjà réalisées sur les procédures de sélection ?

1.3 Normes et méthode d'audit

La Cour a pris en considération les normes suivantes dans le cadre du présent audit : la réglementation en vigueur, les instructions internes et les principes généraux de bonne administration. En outre, elle a appliqué les normes de contrôle interne à la division HRS de Selor. En font partie l'existence de descriptions de processus, la connaissance de la réglementation et des procédures par les collaborateurs, la conscience des valeurs de l'organisation et de la nécessité des contrôles, une attribution claire des tâches, rôles et responsabilités, la séparation des fonctions et un système d'approbation cohérent.

En ce qui concerne la troisième question d'audit, la Cour a examiné un échantillon des procédures dont la date du procès-verbal final se situe entre décembre 2016 et mars 2017. Pour la cinquième question d'audit, elle a examiné les consultations dont le procès-verbal final date de la même période.

1.4 Calendrier de l'audit

1 ^{er} mars 2017	Annnonce de l'audit au ministre de la Défense, chargé de la Fonction publique et à l'administrateur délégué faisant fonction de Selor
mars-juin 2017	Travaux d'audit
11 octobre 2017	Envoi de l'avant-projet de rapport au président faisant fonction du comité de direction du SPF Stratégie et Appui (Bosa)
20 novembre 2017	Réponse du président faisant fonction du comité de direction du SPF Stratégie et Appui (Bosa), réponse dont il a été tenu compte dans ce projet de rapport
13 décembre 2017	Envoi du projet de rapport au ministre de la Défense, chargé de la Fonction publique
15 janvier 2018	Réponse du ministre de la Défense, chargé de la Fonction publique

CHAPITRE 2

Procédure de sélection

2.1 Sélections comparatives

La mission principale de Selor est le screening et la sélection des candidats à un poste dans la fonction publique. Les entités fédérales³ peuvent demander à Selor d'organiser des sélections comparatives. Ces sélections sont organisées sur la base d'une description de fonction et d'un profil de compétences, débouchent sur un classement des lauréats⁴ et peuvent donner lieu à la constitution d'une réserve de lauréats. La mission de screening de Selor se clôture par la transmission d'une liste de lauréats au client/donneur d'ordre. Selor peut aussi organiser des sélections comparatives de sa propre initiative et constituer ainsi des réserves de lauréats également. L'administrateur délégué de Selor détermine la durée de validité des réserves, qui est de deux ans maximum. Il peut prolonger le délai d'un an maximum à la fois⁵.

Depuis le 1^{er} janvier 2013, Selor est aussi compétent pour la sélection des candidats à un poste contractuel⁶ et est le seul à pouvoir organiser les épreuves de sélection pour les postes contractuels sur la base du profil de fonction exigé. Cela ne s'applique toutefois pas aux étudiants et aux jeunes travailleurs engagés en exécution de la loi du 24 décembre 1999 en vue de la promotion de l'emploi (« emplois Rosetta »).

Depuis octobre 2012, les agents statutaires fédéraux qui souhaitent être transférés vers une autre entité fédérale via la mobilité fédérale peuvent aussi participer aux sélections statutaires ouvertes à tous. Ils doivent déjà être nommés dans le niveau de la fonction visée et sont alors dispensés du screening générique (module 1)⁷.

L'administrateur délégué de Selor annonce l'organisation des sélections comparatives au moins par un avis au *Moniteur belge*. L'avis mentionne au minimum la date limite de candidature et la constitution éventuelle d'une réserve de lauréats. Il en précise éventuellement la durée et la taille. Les candidats disposent d'au moins quatorze jours pour

³ Sont visées les entités fédérales relevant de la fonction publique administrative fédérale, telle que décrite à l'article 1^{er} de la loi du 22 juillet 1993 portant certaines mesures en matière de fonction publique : les SPF et SPP et les services qui en dépendent, le personnel civil du ministère de la Défense et plusieurs personnes morales de droit public.

⁴ Article 20, § 1^{er}, de l'arrêté royal du 2 octobre 1937 portant le statut des agents de l'État. Par dérogation à cet article, les sélections comparatives pour des fonctions appartenant aux classes A3 et A4 aboutissent à la constitution d'un groupe de lauréats, non classés entre eux, comprenant ceux jugés correspondre au mieux à la description de fonction et au profil de compétences (article 20ter, alinéa 1^{er}).

⁵ Pour les réserves constituées à la demande d'une entité fédérale, cette dernière doit adresser une demande motivée à Selor à cet effet.

⁶ Arrêté royal du 26 novembre 2012 modifiant l'arrêté royal du 25 avril 2005 fixant les conditions d'engagement par contrat de travail dans certains services publics.

⁷ Arrêté royal du 30 septembre 2012 modifiant l'arrêté royal du 15 janvier 2007 relatif à la mobilité des agents statutaires dans la fonction publique fédérale administrative.

se porter candidat⁸. Selor annonce aussi toutes les sélections comparatives sur son site internet.

Une sélection comparative peut comprendre une succession de modules d'épreuves, l'admission du candidat à un module étant conditionnée à la réussite du module précédent. Dans ce cas, le classement est établi sur la base de résultats obtenus lors du dernier module⁹.

Selor utilise un modèle de screening fixe pour les clients fédéraux, comprenant un screening générique (module 1) et un screening spécifique à la fonction (module 2)¹⁰ :

- Module 1 : il évalue les compétences du candidat à bien fonctionner dans le niveau de la fonction visée. Celui-ci comprend trois épreuves informatisées : un test évaluant la capacité de raisonnement abstrait, un exercice de bac à courrier et un test de jugement situationnel.
- Module 2.1 : une présélection, généralement un test informatisé ; elle peut figurer dans le règlement de sélection et est organisée en fonction du nombre de candidats qui subsistent à l'issue du screening générique.
- Module 2.2 : l'entretien, qui est en général précédé d'un exercice pratique (*case*), d'un questionnaire à choix multiple ou de questions ouvertes.

Les candidats ayant réussi un module peuvent obtenir une dispense d'une durée minimale de deux ans¹¹ pour ce module lorsqu'ils participent à une autre sélection comparative dans le même niveau. Les candidats ayant échoué à un module ne peuvent pas le représenter pendant six mois¹². Ces règles ne s'appliquent qu'aux modules communs aux sélections comparatives d'un même niveau. Dans la pratique, elles ne sont valables que pour le module 1, qui est commun à toutes les procédures organisées par Selor par niveau.

Lorsqu'un candidat s'inscrit à une sélection, le diplôme indiqué sur le CV détermine s'il peut participer au screening générique. Le screening des conditions de participation (diplôme et expérience) n'est effectué qu'après le screening générique (module 1) et uniquement pour les candidats ayant réussi ce module.

2.2 Consultations des réserves de lauréats constituées à la demande d'autres entités fédérales accompagnée éventuellement d'une épreuve comparative complémentaire

Un client/donneur d'ordre qui fait appel à Selor pour organiser une sélection comparative bénéficie de l'utilisation exclusive du résultat de la procédure pendant les trois mois qui suivent le procès-verbal final. Après trois mois, la liste est ouverte aux autres entités fédérales. Celles-ci peuvent alors contacter les lauréats restants pour pourvoir des postes vacants en leur sein présentant un profil similaire. Si la nature de la fonction à conférer l'exige, une épreuve comparative complémentaire peut être demandée sur la base d'une

⁸ Article 16bis, alinéa 3, de l'arrêté royal du 2 octobre 1937.

⁹ Article 20, § 2, alinéa 1^{er}, de l'arrêté royal du 2 octobre 1937.

¹⁰ Il s'écarte parfois de ce modèle pour les sélections contractuelles.

¹¹ Selor accorde une dispense de trois ans après la réussite du module 1.o.

¹² Article 20, § 2, alinéas 2 et 3, de l'arrêté royal du 2 octobre 1937.

description de fonction et d'un profil de compétences. Cette épreuve comparative complémentaire conduit à un classement distinct des lauréats. Les participants (lauréats et ceux qui ont échoué) conservent en outre leur classement dans le cadre de la première épreuve comparative. L'entité qui a demandé l'épreuve complémentaire est liée par le classement de cette dernière pour le recrutement¹³.

Selor et le client examinent au cas par cas si une épreuve comparative complémentaire est opportune ou nécessaire. Cette épreuve complémentaire comprend uniquement la partie du modèle de screening qui est spécifique à la fonction, à savoir l'entretien éventuellement précédé d'un questionnaire à choix multiple ou de questions ouvertes. Une telle consultation accompagnée d'une épreuve complémentaire est donc plus rapide que l'organisation d'une sélection comparative. C'est la raison pour laquelle Selor recommande à ses clients/donneurs d'ordre de d'abord vérifier s'il existe déjà une réserve dans laquelle ils peuvent puiser avant de demander une nouvelle sélection comparative.

En cas de consultation de plusieurs réserves, Selor indique sur la liste des candidats d'abord les lauréats de la réserve la plus ancienne (dans l'ordre de leur classement) et ensuite ceux des réserves plus récentes¹⁴. L'administrateur délégué de Selor fixe en concertation avec le président du comité de direction concerné, en tenant compte du classement, le nombre maximum de participants à l'épreuve complémentaire¹⁵.

2.3 Acteurs de la procédure de sélection : collaborateurs de Selor et consultants certifiés

En vertu de la réglementation¹⁶, l'administrateur délégué de Selor préside toutes les sélections et épreuves comparatives complémentaires organisées par Selor. Il peut toutefois déléguer cette présidence aux personnes suivantes :

- les agents de Selor compétents en matière de sélection ;
- les agents de la fonction publique administrative dont il a certifié les compétences en matière de sélection.

L'administrateur délégué de Selor organise les sélections comparatives¹⁷, mais il peut, sous sa surveillance, confier tout ou partie de l'organisation de ces sélections comparatives au service public fédéral qui les a demandées¹⁸.

¹³ Article 20, § 3, de l'arrêté royal du 2 octobre 1937.

¹⁴ Article 6, alinéa 1^{er}, de l'arrêté royal du 22 décembre 2000 concernant la sélection et la carrière des agents de l'État.

¹⁵ Article 20, § 3, alinéa 3, de l'arrêté royal du 2 octobre 1937. Par exemple, seuls les dix premiers classés de la liste, qui réagissent positivement dans le délai imposé, sont admis à l'épreuve.

¹⁶ Article 42 de l'arrêté royal du 2 octobre 1937, tel que modifié par l'arrêté royal du 19 novembre 2008, et article 8 de l'arrêté royal du 22 décembre 2000.

¹⁷ Il doit approuver le règlement de la sélection et le contenu de la procédure de sélection.

¹⁸ Article 21 de l'arrêté royal du 2 octobre 1937. La possibilité de confier tout ou partie des sélections comparatives au service public fédéral n'a été utilisée qu'à partir du moment où la présidence de la commission de sélection a pu être assurée par le biais de la certification d'un expert en sélection du service fédéral (modification précitée de l'article 42 de l'arrêté royal du 2 octobre 1937 par l'arrêté royal du 19 novembre 2008). Cette façon de procéder offrait les garanties nécessaires pour une bonne exécution de la mission.

Les épreuves comparatives complémentaires sont organisées par les services qui recrutent. Leur contenu et la désignation des membres des commissions de sélection doivent avoir été concertés avec Selor¹⁹.

Pour toutes les sélections comparatives, les commissions de sélection comprennent un président, au moins deux assesseurs et éventuellement leurs suppléants²⁰. Les assesseurs doivent posséder un niveau en adéquation avec la fonction à conférer, sauf s'ils sont experts dans le domaine demandé²¹. Ils ne peuvent pas être assesseurs lors d'une épreuve à laquelle un membre de leur famille ou un parent jusqu'au quatrième degré participe.

Outre les collaborateurs de Selor même, les collaborateurs de la fonction publique administrative fédérale peuvent aussi participer aux trajets de certification organisés par Selor pour devenir consultants certifiés. Il existe plusieurs modules de certification, chacun en relation avec une phase de la procédure de sélection, par exemple, « screening CV » ou « entretien ». Le participant suit des formations et des ateliers et se voit attribuer un mentor. À la fin du trajet au sein d'un module, il doit passer une épreuve certificative. Les participants peuvent donc obtenir des certificats pour plusieurs modules et acquérir une autonomie pour effectuer une ou plusieurs phases de la procédure de sélection.

Selor possède un nombre élevé de consultants certifiés pour un ou plusieurs modules. En outre, d'autres sont encore en formation. De ce fait, un peu plus de la moitié des sélections comparatives sont effectuées actuellement par les services qui recrutent, où un consultant certifié agit comme président de la commission de sélection. Lorsque le service qui recrute ne dispose pas d'un consultant certifié, un collaborateur de Selor intervient en tant que président.

Les consultants certifiés utilisent les mêmes applications informatiques²² et appliquent la même méthode que les collaborateurs de Selor. Ils suivent aussi les mêmes procédures. En outre, dans le cadre de la *Selor Community*, ils peuvent partager les nouveautés en matière de méthodologie, d'outils et de méthodes de travail lors d'après-midi d'information ou d'événements avec des orateurs et par le biais des newsletters.

2.4 Éléments de contrôle interne dans la procédure de sélection

Pour chaque sélection comparative et chaque épreuve comparative complémentaire, le client/donneur d'ordre et Selor concluent un contrat de collaboration, ou *Service Level Agreement* (SLA), qui mentionne :

- les parties (ou leurs représentants) ;
- les données relatives à la fonction ;

¹⁹ Article 4 de l'arrêté royal du 22 décembre 2000.

²⁰ Article 8 de l'arrêté royal du 22 décembre 2000. Une commission de sélection est constituée pour chaque module de procédure de sélection, ainsi que pour le screening des exigences en matière d'expérience.

²¹ Article 9 de l'arrêté royal du 22 décembre 2000.

²² OptimaS est la plateforme en ligne utilisée pour le moment pour la demande, l'organisation et la gestion des missions. Le volet *e-recruiting* permet de gérer les publications des sélections (via *Pubweb*) et les inscriptions (via *CV-check*). Les données relatives à la procédure de screening et de sélection sont gérées sous la forme de dossiers de sélection numériques dans le volet Cosmos (Selorama). Le candidat peut consulter ses données personnelles via Mon Selor (*front application* d'OptimaS).

- les conditions de participation (diplôme et expérience) ;
- la planification/le calendrier de la procédure de sélection ;
- le responsable de chaque phase de la procédure ;
- les compétences évaluées ;
- le nombre minimum de points requis par module.

Le SLA est daté et signé par les parties avant le début de la mission. Si, lors de la procédure, il est décidé de commun accord de s'écarter du SLA, le motif de l'adaptation doit être mentionné sur le document.

Tous les assesseurs faisant partie d'une commission de sélection pour une sélection comparative ou une épreuve comparative complémentaire doivent signer le code déontologique de Selor avant de prendre leurs fonctions dans la procédure de sélection. Ils s'engagent ainsi notamment à être objectifs et neutres, à tenir secrètes toutes les informations relatives à la procédure de sélection, à respecter la méthodologie axée sur les compétences et à signaler au préalable au président tout élément susceptible de porter atteinte à l'impartialité, comme, par exemple, une certaine relation envers un candidat.

Dans le cadre d'une procédure de screening classique, un procès-verbal intermédiaire est dressé au terme de chaque épreuve et après le screening des conditions de participation. Un tel document est donc établi après le screening générique (module 1), après le screening des exigences en matière d'expérience et après le module 2.1 (éventuel). Après le module 2.2 (entretien), les assesseurs et le président remplissent une fiche d'évaluation individuelle pour chaque candidat, dans laquelle ils octroient des points pour chaque compétence évaluée. Le président attribue ensuite, en concertation avec les assesseurs, le total de points par candidat et le reporte sur la liste des points. Les points de toutes les épreuves sont repris dans le procès-verbal final. Ce procès-verbal établit le classement final des lauréats et mentionne aussi les candidats qui ont échoué, qui n'étaient pas admis (refusés) et qui étaient absents (annulés). Il donne aussi un aperçu chiffré du nombre de candidats inscrits, présents, absents et refusés et du nombre de lauréats et de candidats ayant échoué. Le procès-verbal final est signé par l'administrateur délégué de Selor.

CHAPITRE 3

Audit précédent et plan d'action de Selor

3.1 Objectifs

Début 2016, un cabinet d'audit privé a réalisé, à la demande du ministre de la Défense, chargé de la Fonction publique, un audit des processus essentiels auprès de Selor, parmi lesquels la procédure de recrutement. L'audit s'inscrivait dans le prolongement d'un examen antérieur réalisé au deuxième semestre de 2015 par les services du Médiateur fédéral.

En ce qui concerne la procédure de recrutement, le cabinet d'audit privé a formulé les constatations suivantes :

- La conscience du contrôle et la connaissance de la réglementation et des procédures internes sont insuffisantes.
- Le contrôle et la séparation des fonctions sont insuffisants au niveau du traitement des dossiers de sélection.
- Les étapes de la procédure, les contrôles à effectuer, ainsi que les principes de la documentation des dossiers et de l'archivage ne sont pas définis de manière univoque et sont appliqués de diverses manières.
- Les tâches, les rôles et les responsabilités au sein de l'équipe de projet HRS (consultant/assistant) ne sont pas définis avec suffisamment de précision et sont appliqués de diverses manières.
- Les tâches, les rôles et les responsabilités du client/donneur d'ordre certifié et de Selor ne sont pas définis avec suffisamment de précision dans le *Service Level Agreement* (SLA).
- Les documents liés à un dossier de sélection ne sont pas archivés correctement.
- Les activités de screening et de sélection d'un collaborateur/client certifié ne font pas l'objet d'un contrôle sur le fond.

À partir d'un examen des dossiers, le cabinet d'audit a constaté ce qui suit :

- La procédure de conclusion d'un SLA entre Selor et un client/donneur d'ordre n'est pas toujours suivie, ou ne l'est pas correctement, ou pas entièrement.
- La procédure relative aux fiches d'évaluation et de délibération n'est pas suivie ou ne l'est pas correctement ; des informations importantes font défaut dans les fiches d'évaluation individuelles.
- Les scores sont indiqués de manière incorrecte et/ou incomplète dans OptimaS. La procédure relative aux scores minimaux n'est pas appliquée correctement.
- Les codes déontologiques ne sont pas rédigés, archivés, signés à temps, ni datés.
- La procédure de publication n'est pas suivie correctement.
- La composition de la commission de sélection n'est pas suffisamment documentée/signée.

- Le procès-verbal intermédiaire à établir après l'achèvement d'un module de screening n'est pas rédigé ou archivé ou signé.

Le cabinet d'audit a formulé des recommandations pour ces constatations. Selor a validé les résultats du rapport et a élaboré ensuite (en avril-mai 2016) un plan d'action global pour mettre en œuvre les recommandations. Il comptait mettre certains points d'action en œuvre immédiatement et d'autres à court terme.

Les objectifs du plan d'action qui ont une incidence spécifique sur les procédures de recrutement sont les suivants :

- Selor archive tous les documents de la procédure de sélection sous forme électronique et les adapte si nécessaire (objectif 1).
- Selor automatise la procédure de traitement des points pour toutes les procédures de sélection standard (objectif 2).
- Selor intègre une division Qualité dans son organigramme afin de structurer et de centraliser la gestion des connaissances, le transfert des connaissances et la surveillance de la qualité (objectif 4).
- Selor investit dans la formation de ses collaborateurs et des membres de la *Selor Community* afin de les aider à pouvoir effectuer des screenings de qualité (objectif 5).
- Selor veille à la qualité des experts engagés (objectif 10).

Les objectifs sont ensuite scindés en plusieurs actions distinctes.

Au deuxième semestre de 2016, le SPF Personnel et Organisation a demandé au cabinet d'audit de réaliser un audit de suivi du statut du plan d'action. Sur la base de quelques entretiens avec des collaborateurs de Selor²³, le cabinet a mentionné dans un rapport du 24 janvier 2017 les actions déjà réalisées et a formulé quelques recommandations, parmi lesquelles :

- organiser un rapportage reprenant les dates clés des différentes étapes de la procédure de recrutement et de sélection par rapport aux échéances et une évaluation de ces dates et du délai d'exécution par procédure ; éventuellement, améliorer la procédure après l'analyse des données ;
- optimiser le processus de désignation et d'évaluation des membres du jury, notamment dans le cadre de la procédure de recrutement et de sélection ;
- désigner des collaborateurs de sélection senior qui pourraient exécuter un contrôle de première ligne sur les procédures.

3.2 État de mise en œuvre du plan d'action et incidence sur la qualité des dossiers

La Cour a examiné la qualité des procédures à partir d'un échantillon de 50 sélections (voir aussi le [chapitre 4](#)). Elle a analysé plus spécifiquement, dans la mesure du possible, le degré de réalisation des objectifs du plan d'action et l'incidence sur la qualité des dossiers de sélection.

²³ Les dossiers n'ont pas été examinés.

3.2.1 Objectif 1 : Selor archive tous les documents de la procédure de sélection sous forme électronique et les adapte si nécessaire

Les actions prévues doivent permettre de répondre à l'observation selon laquelle les équipes de projet n'archivent pas assez les documents, ce qui empêche parfois de démontrer que les dossiers de sélection sont traités de manière rigoureuse, ponctuelle, confidentielle, complète et objective. En outre, chaque équipe archivait les documents d'une manière différente dans OptimaS, Cosmos (Selorama) et sur papier.

Un outil a été mis au point (O²), qui doit améliorer le processus administratif et soutenir aussi la documentation, l'inventaire et l'archivage. Cet outil a été testé fin 2016 et déployé début janvier 2017. Il doit permettre d'archiver tous les documents de manière uniforme dans Cosmos. Par ailleurs, un flux de travail a été créé pour la signature des documents.

Depuis octobre 2016, une formation « Gestion des documents et archivage » et une formation « O² » sont organisées pour les consultants et les assistants. Ces formations doivent assurer une conformité dans l'archivage. La cellule Qualité y veille (voir [point 3.2.3](#)).

L'équipe de projet (consultant-assistant) doit archiver les documents de la procédure de sélection tant sous forme électronique que sur papier.

La Cour des comptes a néanmoins constaté lors de l'examen de la qualité des dossiers que, pour certaines sélections comparatives et certaines épreuves complémentaires, aucun dossier numérique n'était disponible²⁴ ou qu'un tel dossier numérique existait, mais qu'il ne contenait pas de documents²⁵ ou pas tous les documents²⁶. Dans les cas où le dossier numérique semblait complet, les documents avaient été établis sous forme électronique en vue de leur demande, juste avant de les remettre à la Cour (également sur papier). Les dossiers papier par contre étaient généralement complets.

Les archives électroniques Cosmos contiennent aussi parfois des documents erronés. Dans le cadre d'une consultation avec épreuve complémentaire, la Cour a constaté dans un premier temps que l'ordre de classement des lauréats mentionné dans le procès-verbal final, tel qu'archivé dans Cosmos, n'avait pas été respecté. Renseignements pris, il s'avère que ce procès-verbal final était erroné²⁷ ; il a été corrigé par la suite et le classement pour consultation s'est basé sur le procès-verbal correct. Toutefois, seul le procès-verbal erroné a été archivé.

Idéalement, tous les documents de la procédure de screening et de sélection devraient être archivés sous forme électronique et sur papier. Ils devraient aussi pouvoir être mis immédiatement à la disposition d'une instance qui en fait la demande. En réalité, cette mise à disposition a duré quelques jours, délai manifestement nécessaire pour constituer les dossiers électroniques et sur papier.

Dans le cadre de cet objectif, les documents ont aussi été adaptés où cela s'avérait nécessaire. Ainsi, dans le document Contrat de collaboration (SLA), l'instance responsable de chaque

²⁴ Dans 2 dossiers (sur 50).

²⁵ Dans 3 dossiers (sur 50).

²⁶ Dans 8 dossiers (sur 50).

²⁷ Le classement se basait sur les résultats d'une mauvaise épreuve.

étape du planning a notamment été spécifiée (client, collaborateur certifié ou Selor). Par ailleurs, un espace est prévu en haut du formulaire pour indiquer le motif de l'adaptation en cas de modification du SLA ainsi que la motivation des conditions de participation. Les observations du cabinet d'audit privé ont ainsi été prises en compte. La Cour des comptes a toutefois relevé que c'est la version non adaptée du document qui avait été utilisée dans plus de la moitié des dossiers examinés.

3.2.2 Objectif 2 : Selor automatise la procédure de traitement des points pour toutes les procédures de sélection standard

Les actions prévues doivent permettre de répondre à l'observation formulée par le cabinet d'audit privé selon laquelle, dans certains dossiers, l'évaluation des candidats sur les fiches d'évaluation individuelles est transposée et/ou reprise sur la liste de points de manière erronée (ce qui influence le score final), les scores repris dans la liste de points sont mal encodés dans OptimaS, le procès-verbal final ne reprend pas tous les lauréats ou les scores minimaux ne sont pas appliqués correctement.

Les résultats des épreuves ne peuvent être validés que lorsqu'il a été établi pour l'ensemble des candidats inscrits qu'ils étaient présents ou absents, qu'ils ont passé l'intégralité de l'épreuve ou l'ont arrêtée prématurément, etc. Pour soutenir la validation des résultats, deux applications ont été développées : une application de présences (*presence app*) pour automatiser la gestion des présences et une application relative aux incidents (*incident app*) pour documenter les incidents survenus au cours des épreuves. Ces deux applications sont utilisées à présent. Elles offrent aux participants notamment la possibilité de télécharger automatiquement leur attestation de présence.

La version électronique de la fiche de points pour les entretiens et les épreuves écrites est presque prête. Son implémentation est prévue pour le deuxième semestre 2017.

Des flux ont été mis au point pour le calcul et la validation des résultats, en particulier pour les présences et les absences, la nouvelle convocation de candidats et les règles de validation pour adapter les résultats. Les flux doivent encore être évalués et optimisés.

Les actions prises dans le cadre de cet objectif ne sont donc pas encore achevées. Dans la pratique, la Cour a constaté au cours de l'examen de la qualité des dossiers sélectionnés que le risque d'erreur n'avait pas encore diminué par rapport à l'audit de l'année précédente. Dans le module 2.2, l'octroi des points (parfois après multiplication de certaines cotes), la conversion éventuelle des points en une autre fraction pour certaines compétences, l'addition des points et la transcription sur la liste des points et dans OptimaS (et le procès-verbal) sont encore effectués entièrement manuellement. Le module 2.1 requiert aussi des interventions manuelles pour le calcul des points dans Excel.

Dans un dossier (sur 50), où 27 entretiens ont été organisés, les points de trois candidats figurant sur la fiche de motivation du président ont été mal additionnés et reportés ainsi sur la liste de points. Les points d'un candidat repris sur la liste de points ont été intégrés de manière erronée dans le procès-verbal final²⁸.

²⁸ Cinq points de trop ont été accordés dans le procès-verbal final. Les points de l'autre candidat repris sur la liste de points ont été intégrés dans le procès-verbal final. Le candidat n'atteignait de toute façon pas la moyenne pour être lauréat.

3.2.3 Objectif 4 : Selor intègre une division Qualité dans son organigramme afin de structurer et de centraliser la gestion des connaissances, le transfert des connaissances et la surveillance de la qualité et objectif 10 : Selor veille à la qualité des experts engagés

Les actions prévues doivent permettre de remédier à l'observation suivante :

- La conscience du contrôle et la connaissance de la réglementation et des procédures internes sont insuffisantes.
- Les étapes de contrôle et la séparation des fonctions sont insuffisantes au niveau du traitement des dossiers de sélection.
- Les étapes de la procédure, les contrôles à effectuer, ainsi que le principe de la documentation des dossiers ne sont pas définis de manière univoque et sont appliqués de diverses manières.
- Les tâches, les rôles et les responsabilités au sein de l'équipe ne sont pas définis avec suffisamment de précision ni suffisamment appliqués.

Selor a adapté son organigramme. Il a créé trois cellules de gestion centrales : la cellule *Steering Missions* (qui doit promouvoir la communication entre les équipes de projet et le call center et le service des plaintes, notamment), la cellule *Steering Projects* (qui doit suivre les projets au sein de l'organisation) et la *Dirteam* (qui est chargée des matières non opérationnelles, comme les ressources humaines).

Par ailleurs, une cellule spécifique a été créée en ce qui concerne la gestion et le transfert des connaissances. Elle compte cinq collaborateurs : un juriste (qui assume les rôles de conseiller juridique, d'expert juridique et de gestionnaire des connaissances), un assistant en sélection (qui assume les rôles d'expert en matière de diplômes, de collaborateur de projet et d'accompagnateur des épreuves), un responsable de projet HRS (qui assume les rôles de responsable du projet d'innovation, de planificateur, de président et d'assesseur) et deux consultants *knowledge* (qui assument les rôles de gestionnaire des connaissances, d'archiviste et de coach).

Une cellule Qualité a aussi été créée. Elle ne compte pour le moment qu'un seul consultant. Une deuxième personne serait nécessaire, mais Selor signale que ses recrutements sont bloqués provisoirement. La cellule Qualité a élaboré un projet de charte de qualité et un modèle de qualité.

Ces deux cellules, ainsi que la *Selor Academy*, font partie de la division TQM (*Total Quality Management*). Selor compte aussi les divisions HRServices et Research and Development.

Depuis janvier 2017, le consultant de la cellule Qualité effectue des contrôles de qualité a posteriori sur l'exhaustivité des dossiers et de l'archivage. Tous les types de dossiers et tous les consultants sont concernés. L'objectif est de contrôler un dossier clôturé de chaque consultant par mois. Pour chaque contrôle, le consultant remplit un scoreboard, contenant notamment des indicateurs clés de performance (*Key Performance Indicators - KPI*), sur la base de critères juridiques et méthodologiques et de points à vérifier. La cellule Qualité fait rapport chaque mois aux gestionnaires d'équipe, au responsable TQM et à l'administrateur délégué de Selor en leur soumettant des chiffres de KPI et des propositions d'action. Elle fait aussi rapport aux équipes de sélection internes et externes. Pour chaque dossier contrôlé, elle fournit un retour d'informations par point à vérifier et rédige une conclusion générale, accompagnée éventuellement de points juridiques et méthodologiques à retenir. Elle

formule des propositions structurelles, des *nice-to-have* et des *win-win* applicables à l'ensemble de l'organisation. Le gestionnaire d'équipe de la division HRS planifie de son côté un suivi et des contrôles aléatoires après la période de familiarisation des nouveaux collaborateurs. Des enquêtes de satisfaction sont également envoyées chaque mois aux clients.

Le *Selor-script*, c'est-à-dire le manuel en ligne relatif à l'organisation d'une mission, qui explique les outils, la procédure, la méthodologie et la réglementation, a été enrichi notamment d'une description chronologique des différentes procédures (statutaire, contractuel, screening complémentaire, promotion), des processus et de leurs étapes avec des liens entre les pages.

Le cabinet d'audit privé souligne dans son rapport de suivi de janvier 2017 que la conscience du contrôle interne s'est améliorée. Les responsables de sélection et les gestionnaires de dossiers posent beaucoup plus de questions aux gestionnaires HRS pour obtenir une confirmation. Les tâches ainsi que les responsabilités du consultant et de l'assistant (*Selor* et certifié) au sein de l'équipe HRS ont été précisées et communiquées lors de réunions d'équipe notamment (voir point 4.1.4) et de la formation « Gestion des documents et archivage ».

La Cour constate qu'il est manifestement difficile de réaliser un contrôle de première ligne des équipes de projet pendant le déroulement de la procédure de sélection. Les gestionnaires d'équipe HRS, qui dirigent et encadrent les équipes de projet, n'ont pas le temps de vérifier chaque dossier en détail. Par conséquent, *Selor* semble tout miser sur un contrôle de deuxième ligne par la cellule Qualité (qui ne compte qu'un seul consultant pour le moment), qui contrôle les dossiers sur la base d'un échantillon ciblé après la rédaction du procès-verbal final (moyennant le retour d'information, les rapports et les actions complémentaires qui s'imposent). Il est encore trop tôt pour évaluer si une telle approche suffit pour améliorer la qualité des sélections.

3.2.4 Objectif 5 : Selor investit dans la formation de ses collaborateurs et des membres de la *Selor Community* afin de les aider à pouvoir effectuer des screenings de qualité

Les actions prévues dans le cadre de cet objectif doivent permettre de remédier à l'observation selon laquelle la conscience du contrôle et la connaissance de la réglementation et des procédures internes sont insuffisantes.

Dans le cadre du plan d'action, *Selor* organise plusieurs formations supplémentaires, de sorte que 21 formations (existantes et nouvelles) sont proposées pour le moment aux consultants et assistants²⁹. Certaines d'entre elles ne sont destinées qu'aux consultants. Les formations abordent aussi des aspects réglementaires.

Le taux de participation aux formations est généralement élevé, mais l'intérêt des collaborateurs de *Selor* pour la grande majorité des formations est plus élevé que celui des

²⁹ Exemples de formations : Rôle du président ; OptimaS ; Modèle de screening ; Validation diplômes et arrêtés de nomination ; Screening complémentaire ; Intégrité ; Pubweb, CV-check, *Moniteur belge* ; Plaintes et réglementation ; Gestion des documents et archivage.

collaborateurs certifiés du client. La formation « Intégrité » enregistre le taux de participation le plus faible des collaborateurs certifiés³⁰.

Des réunions d'équipe internes sont aussi organisées pour les consultants et les assistants des équipes HRS pour permettre de partager leurs connaissances. Au terme de ces réunions, un rapport reprenant les informations abordées est envoyé à tous les invités (y compris les absents).

Des moments de concertation sont également prévus entre le gestionnaire d'équipe et le client. Ceux-ci peuvent avoir lieu d'une fois par mois à une fois par semestre, en fonction de la taille du client. Ce dernier est invité à diffuser les informations nécessaires en interne.

Par ailleurs, il existe aussi la lettre d'information TQM, une séance d'information consacrée à un thème spécifique un après-midi par mois et la boîte à courriel Expertise où les personnes certifiées peuvent obtenir une réponse à leurs questions.

³⁰ Participation de 54,44 % des collaborateurs francophones et de 51,23 % des collaborateurs néerlandophones des clients ayant été invités à participer.

CHAPITRE 4

Constatations de l'examen de la qualité des sélections

La Cour a examiné un échantillon de 50 sélections : 25 sélections comparatives (15 pour des fonctions statutaires et 10 pour des fonctions contractuelles) et 25 épreuves complémentaires à la suite d'une consultation de réserves constituées à la demande d'autres entités fédérales. L'échantillon a été constitué à partir de 250 dossiers de sélection au total dont le procès-verbal final a eu lieu entre décembre 2016 et mars 2017.

4.1 Compétence de Selor

Le 1^{er} janvier 2013, la compétence de Selor a été généralisée à la sélection des candidats à une fonction contractuelle, hormis les étudiants et les jeunes travailleurs engagés en exécution de la loi du 24 décembre 1999 en vue de la promotion de l'emploi (« emplois Rosetta »)³¹. Les services publics ne peuvent plus choisir un candidat dans la banque de données de Selor ni organiser eux-mêmes des épreuves de sélection pour recruter des membres du personnel contractuels. Chaque candidat à une fonction contractuelle doit réussir une épreuve de sélection basée sur le profil de fonction exigé. Seul Selor peut organiser cette épreuve.

Il ressort d'un document interne³² que Selor a accordé une dérogation à cette règle lors d'une sélection datant de 2015³³. Selor confirme aussi dans le document que des exceptions sont possibles. Dans ces cas, il se peut que l'entité fédérale organise elle-même la sélection, sans l'intervention de Selor. La Cour souligne que l'arrêté royal n'est pas applicable aux étudiants ni aux « Rosetta », mais qu'il ne permet aucune autre exception.

4.2 Service Level Agreement (SLA)

Le *Service Level Agreement* (SLA) que Selor conclut avec le client/donneur d'ordre n'est, certes, pas prescrit par la réglementation, mais il est important dans le cadre du contrôle interne lors de l'organisation d'une sélection. Il est en principe établi pour chaque sélection au moment du lancement de la procédure de sélection. La Cour a toutefois encore constaté les manquements suivants :

- Le dossier ne contenait pas de SLA (ni au format numérique ni sur papier) pour cinq (des 25) épreuves comparatives complémentaires et pour une (des dix) sélection(s) contractuelle(s).
- Les SLA pour deux sélections contractuelles et pour une épreuve complémentaire ne comportaient pas de signature ; ils n'ont pas été signés par le consultant de Selor

³¹ Arrêté royal du 26 novembre 2012 modifiant l'arrêté royal du 25 avril 2005 fixant les conditions d'engagement par contrat de travail dans certains services publics.

³² Rapport du 2 décembre 2015 de la Commission de concertation relative aux procédures de sélection.

³³ Sélection d'huissiers au SPF Finances.

pour deux sélections contractuelles et deux épreuves complémentaires et n'ont pas été signés par l'un des deux représentants du client pour une épreuve complémentaire.

- Les SLA ne mentionnaient pas de date d'établissement pour une sélection statutaire et une épreuve complémentaire.
- Dans deux sélections statutaires et une sélection contractuelle, il n'est pas fait mention de la vérification du diplôme et/ou du screening du CV dans le « planning de la procédure de sélection » du SLA.
- Dans une sélection contractuelle, le SLA ne prévoyait pas l'épreuve M2.1 dans le calendrier, alors que celle-ci figurait dans la publication.
- Dans quelques SLA, suite aux remarques du cabinet d'audit privé, un espace a été prévu pour indiquer le motif de l'adaptation en cas de modification du SLA et préciser l'instance responsable de chaque phase dans le calendrier (client, collaborateur certifié, Selor). Cette possibilité n'est pas utilisée dans la plupart des SLA. Selor doit garantir l'utilisation généralisée des formulaires corrigés.

La Cour des comptes constate également que, lorsqu'un consultant certifié par Selor intervient dans la procédure de sélection, celui-ci est mentionné en tant que représentant tant du client (service d'encadrement P&O) que de Selor. La Cour insiste sur la nécessité, dans ces cas, de mentionner une autre personne en tant que représentant du client (par exemple, un collaborateur du service d'encadrement P&O) et de faire signer le SLA par cette personne. Le consultant certifié représente en principe uniquement Selor. Le contexte hybride dans lequel un consultant certifié doit travailler pour le moment demeure un point problématique. Dans une procédure de sélection objective, la séparation des fonctions doit constituer un instrument essentiel et incontournable du contrôle interne ; son absence comporte un risque intrinsèque. Le fait que la surveillance de l'épreuve complémentaire soit assurée par le consultant certifié de l'administration concernée comporte le risque que ce consultant certifié soit à la fois juge et partie.

4.3 Composition de la commission de sélection

Selor constitue généralement une commission de sélection pour chaque épreuve d'une sélection et pour le screening des CV conformément aux prescriptions réglementaires. Les documents sont toujours signés par l'administrateur délégué de Selor.

La Cour des comptes a toutefois effectué les constatations suivantes :

- Dans trois sélections comparatives (sur 25) et dans une épreuve complémentaire (sur 25), la composition de la commission faisait défaut pour au moins une épreuve.
- Dans deux sélections comparatives (sur 25) et une épreuve complémentaire (sur 25), aucun suppléant n'a été désigné pour au moins une épreuve. La réglementation prévoit la désignation de suppléants, qui doivent répondre à certaines conditions³⁴.
- Dans deux sélections comparatives et une épreuve complémentaire, une personne qui n'a pas été désignée comme membre de la commission est intervenue en tant qu'assesseur.

³⁴ Articles 8 et 9 de l'arrêté royal du 22 décembre 2000.

- Dans une sélection comparative et une épreuve complémentaire, un assesseur n'était pas au moins du même niveau que la fonction à pourvoir.
- Dans une sélection comparative et dans trois épreuves complémentaires, des présidents et/ou assesseurs différents ont été désignés pour les diverses sessions d'une épreuve orale. Ainsi, dans la deuxième session d'une épreuve complémentaire qui en compte deux, un autre président a été désigné ainsi que deux autres assesseurs. Pour garantir un traitement équitable des candidats, il est recommandé de désigner les mêmes personnes autant que possible.

Un consultant certifié ou un collaborateur de Selor peut intervenir en tant que président de la commission de sélection. Cependant, il est fréquent que les personnes désignées comme présidents suivent encore un trajet de certification et ne possèdent pas encore les certificats requis pour assumer cette tâche de manière autonome. Il est vrai que la personne qui intervient pour la première fois comme président doit obligatoirement être encadrée par son mentor, mais, si elle obtient un « GO », elle peut agir de manière autonome la fois suivante.

4.4 Publication des sélections

Selor publie systématiquement un avis au *Moniteur belge* pour toutes les sélections statutaires, comme le prévoit la réglementation. Il y publie aussi les résultats de ces sélections. Les candidats à une sélection statutaire disposent toujours d'au moins quatorze jours civils pour déposer leur candidature.

La Cour a toutefois encore constaté les manquements suivants :

- Dans un dossier (sur 15), la durée de validité de la réserve (un an) n'était pas mentionnée dans le *Moniteur belge*, alors que la réglementation l'exige.
- Dans un dossier (sur 15), la durée de validité était mentionnée dans le texte français, mais pas dans le texte néerlandais.
- Dans un dossier (sur 15), la taille de la réserve n'était pas mentionnée dans le *Moniteur belge*, alors que la réglementation l'exige. En outre, il s'agit d'une sélection de médecins francophones, alors que la publication mentionne « médecins néerlandophones » (dans les deux langues).
- Dans deux dossiers (sur 15), la taille de la réserve mentionnée dans le *Moniteur belge* différait de celle indiquée sur le site internet.
- Dans un dossier (sur 15), le texte relatif aux exigences en matière d'expérience était différent dans le *Moniteur belge* et sur le site internet et ce sont les exigences mentionnées sur le site qui ont été appliquées³⁵.
- L'administrateur délégué de Selor organise les sélections, ce qui implique qu'il doit approuver le règlement de la sélection et le contenu de la procédure de sélection. Or, dans six dossiers (sur 50), la publication n'a pas été signée pour accord. Lorsque la publication avait bien été signée pour accord, la signature n'était jamais datée.

³⁵ Dans le *Moniteur belge* : « 2 ans d'expérience requise dans toutes les tâches ci-dessous », tandis que le site internet mentionne le critère réellement appliqué : « 2 ans d'expérience requise dans au moins deux des tâches ci-dessous » [traduction].

- Deux dossiers contenaient une disposition qui ne s'applique pas eu égard au contexte, ce qui peut prêter à confusion auprès des candidats.

4.5 Code déontologique

Selor demande aux assesseurs de signer un code déontologique avant leur intervention au sein de la commission de sélection d'une sélection comparative ou d'une épreuve complémentaire.

La Cour des comptes a toutefois constaté ce qui suit :

- Dans quatre sélections contractuelles et une épreuve complémentaire, aucun code n'a été établi ni signé pour le screening des CV et/ou pour l'épreuve orale.
- Dans quatre sélections contractuelles, le code signé ne mentionnait aucune date.

4.6 Screening des conditions de participation

Pour réduire le nombre de CV à examiner, Selor analyse si les conditions de participation à la sélection sont remplies auprès des candidats restants après le screening générique (M1.o).

Le screening des conditions de participation n'est pas appliqué pour les épreuves comparatives complémentaires. Les conditions de participation de la sélection de base demeurent applicables.

Les conditions de participation comportent une exigence en matière de diplôme et éventuellement des exigences en matière d'expérience. Une commission de sélection n'est constituée pour le screening des CV que lorsque des conditions d'expérience sont posées. Cette commission rédige un procès-verbal intermédiaire « Expérience professionnelle pertinente » qui reprend le résultat du screening des CV.

Les dossiers contiennent rarement des informations sur le screening du contenu des diplômes. Néanmoins, le procès-verbal final mentionne toujours pour les lauréats et les candidats qui ont échoué s'ils remplissent les conditions de diplôme³⁶.

La Cour a toutefois relevé deux cas où le service qui opère le screening des diplômes ne s'en est pas tenu à la condition de diplôme fixée. En effet, dans une sélection statutaire, les candidats possédant un master en électrotechnique ou en électricité ont aussi été admis alors que les conditions de participation exigeaient un diplôme en électronique (pour les candidats sans expérience professionnelle). Dans une autre, le diplôme de second cycle en sciences administratives a été admis sur la base du SLA (ainsi que d'autres, notamment celui en sciences économiques). La condition de diplôme mentionnée sur le site internet de Selor et au *Moniteur belge* mentionnait toutefois un « diplôme de licence/master ou ingénieur (diplôme de base de deuxième cycle) en sciences économiques, en sciences économiques appliquées ou en sciences commerciales ». Cette formulation n'autorise pas les candidats possédant un diplôme de deuxième cycle en sciences administratives à participer à l'examen.

³⁶ Pour les agents fédéraux qui participent, le procès-verbal mentionne s'ils ont soumis un arrêté de nomination au niveau de la fonction à pourvoir.

À défaut d'information sur le screening des diplômes, la Cour n'a pas pu vérifier si d'autres candidats disposant d'un tel diplôme ont effectivement été admis à la procédure de sélection.

La Cour estime que le procès-verbal intermédiaire du screening générique doit toujours comprendre un screening des diplômes.

En ce qui concerne le screening des exigences en matière d'expérience, la Cour a effectué les constatations suivantes :

- Pour une sélection contractuelle, les conditions d'expérience posées étaient à ce point spécifiques qu'un seul candidat y satisfaisait.
- Dans une sélection contractuelle, les exigences en matière d'expérience ont été réévaluées (interprétation plus large). Après l'évaluation sur la base des conditions d'expérience initiales, quatre candidats ont été admis et un procès-verbal de screening des CV a été dressé. Après application de l'interprétation élargie, le nombre de candidats admis a été porté à huit. Le dossier ne fait pas apparaître sur la base de quel critère (objectif) les quatre candidats supplémentaires ont été admis, parce qu'aucun nouveau procès-verbal de screening des CV n'a été dressé après la réévaluation. Un document interne de Selor³⁷ montre qu'une interprétation élargie des exigences en matière d'expérience est régulièrement appliquée. La Cour relève que cette pratique n'est pas prévue dans la réglementation et qu'aucun critère n'est fixé au préalable pour cet élargissement.
- Dans une sélection statutaire, un candidat qui devait être refusé après le screening des exigences en matière d'expérience a été admis, et un candidat qui devait être admis a été refusé. La dernière épreuve s'est achevée le 14 juillet 2016 et le procès-verbal final n'a été dressé que le 2 février 2017. Le consultant Qualité a dû corriger ce procès-verbal, parce qu'il ne mentionnait pas les candidats lauréats. Cette correction a été effectuée par le biais du procès-verbal du 18 mai 2017.

4.7 Évaluation de l'épreuve orale (M2.2)

L'épreuve orale (2.2) se compose d'un entretien, qui est généralement précédé d'un exercice pratique (*case*), d'un questionnaire à choix multiple ou de questions ouvertes.

Le président rédige une fiche de motivation, dans laquelle il octroie des points, qu'il motive, pour chaque compétence technique et générique et pour la « motivation pour la fonction ». Les points de chaque candidat sont additionnés et repris sur une liste de points, qui est signée par le président et les assesseurs. Ces points sont ensuite transcrits dans le procès-verbal final.

La Cour des comptes a constaté les irrégularités suivantes :

- Dans trois sélections, les points attribués à certains participants pour l'épreuve orale n'ont pas été retrouvés sur les listes de points figurant dans le dossier.
- Un candidat indique deux réponses dans un questionnaire à choix multiple écrit, parmi lesquelles la réponse correcte. La réponse est jugée correcte. Les consignes

³⁷ « Commentaire de l'audit réalisé par le Médiateur fédéral auprès de Selor » [traduction].

concernant les questionnaires à choix multiple ne mentionnaient effectivement pas qu'on ne pouvait cocher qu'une seule réponse ni que, si l'on cochait plusieurs réponses, la réponse à cette question serait jugée incorrecte.

- Dans une sélection, un candidat obtient la seconde place selon les points obtenus indiqués sur la fiche de motivation et qui ont été repris sur la liste de points. Ces points ont été revus à la hausse par la suite en accordant deux points supplémentaires pour la « motivation pour la fonction » et en reportant les points sur la liste. Le candidat est devenu ainsi le premier lauréat. Il n'est pas possible de déterminer pourquoi les points du candidat en question ont encore été modifiés par la suite pour l'aspect « motivation pour la fonction » ; il n'y avait qu'une seule fonction vacante.
- Dans une sélection statutaire (comprenant 27 participants à l'épreuve orale), le dossier ne contient pas la fiche de motivation d'un lauréat. Les points d'un candidat indiqués sur la liste de points ont été retranscrits de manière incorrecte dans le procès-verbal³⁸ et les points de trois autres candidats indiqués sur la fiche de motivation ont été additionnés et repris sur la liste de points et dans le procès-verbal de manière incorrecte.
- Certaines rubriques de compétence sur la fiche de motivation du président demeurent vierges ou les cotes ne sont pas complétées pour toutes les compétences.

4.8 Procès-verbaux intermédiaires et procès-verbal final

À l'exception d'une sélection comparative (sur 25), la Cour a retrouvé dans tous les dossiers des procès-verbaux intermédiaires dressés après le screening générique (M1.0), le screening des conditions de participation et le module 2.1 (éventuellement organisé). Ils étaient tous signés par l'administrateur délégué de Selor.

La Cour a retrouvé un procès-verbal final dans tous les dossiers à l'exception d'une épreuve complémentaire. Ils étaient toujours signés par l'administrateur délégué de Selor et mentionnaient le minimum requis par module de screening ainsi que le module sur lequel repose le classement des lauréats. Les candidats étaient classés par catégorie : « lauréat », « échoué » ou « annulé ». Le procès-verbal final mentionnait pour chaque candidat le nombre de points obtenus par épreuve au module M1.0, par module (M2.1 et 2.2) et par élément de screening (diplôme, CV, arrêté de nomination).

Le procès-verbal final contient aussi une rubrique « Approche du screening : (numéro de la sélection) », qui donne une vue globale du nombre de candidats inscrits, présents, absents et refusés et du nombre de lauréats et de candidats ayant échoué. Cet aperçu n'est toutefois pas transparent. Les nombres mentionnés ne correspondent pas au nombre de noms mentionnés dans les catégories lauréat, échoué et annulé plus loin dans le procès-verbal final. Pour offrir une valeur ajoutée, de tels aperçus globaux doivent donner une idée de l'évolution du nombre de candidats restants au terme de chaque étape de la sélection et indiquer les raisons pour lesquelles un certain nombre de candidats ne poursuivent pas la procédure après cette étape (ils ont échoué ou ont arrêté). En tous les cas, il convient de garantir la concordance avec les chiffres repris dans les procès-verbaux intermédiaires.

³⁸ Les points de l'autre candidat indiqué sur la liste de points ont été repris par erreur.

4.9 Constatations spécifiques aux épreuves comparatives complémentaires

- Selor ne permet à des entités fédérales de consulter la réserve d'une autre entité fédérale que trois mois après la date du procès-verbal. Pendant les trois premiers mois, seule l'entité fédérale à la demande de laquelle la réserve a été constituée peut en faire usage. Les entités fédérales peuvent toutefois demander des dérogations. Ainsi, Selor peut rallonger le délai sur demande, mais aussi le raccourcir.

La Cour constate que la façon de procéder de Selor implique une limitation qui n'est pas prévue dans la réglementation. Si l'on veut conserver un droit d'utilisation exclusive d'une réserve de recrutement pour l'entité à la demande de laquelle elle a été constituée, il convient de modifier la réglementation.

- La Cour estime que la réglementation devrait imposer un délai de réaction aux lauréats consultés pour savoir si la fonction proposée les intéresse ainsi qu'un délai de validité de la réserve constituée à l'issue de l'épreuve comparative complémentaire. Selor applique pour le moment des délais de respectivement huit jours civils et un an.
- Dans certaines épreuves complémentaires, le nombre de lauréats contactés pour savoir s'ils sont intéressés est très faible. Par conséquent, il arrive qu'il n'y ait qu'une seule personne qui réagisse. Dans ce cas, Selor n'organise pas d'épreuve complémentaire et il est procédé immédiatement au recrutement. Une telle limitation du nombre de candidats est contestable à la lumière de l'objectivité de la procédure et de l'égalité d'accès à la fonction publique.
- Dans une épreuve complémentaire, peu de candidats ont été contactés pour des raisons inconnues. D'après le SLA, les treize premiers lauréats classés en ordre utile (dans trois réserves) qui réagissent positivement seraient invités à l'épreuve complémentaire. En réalité, seuls treize candidats ont été contactés (aucun lauréat n'a même été contacté dans l'une des réserves) et aucun n'a réagi positivement. L'argument de Selor selon lequel il n'y avait qu'une seule fonction vacante ne tient pas la route, car cette donnée était déjà connue au moment de la rédaction du SLA.
- La consultation de réserves de recrutements fédéraux est limitée par la réglementation aux réserves des services publics relevant d'un ministre fédéral. Les termes « un autre ministre ou son délégué » mentionnés à l'article 20, § 3, alinéa 1^{er}, de l'arrêté royal du 2 octobre 1937 visent uniquement un autre ministre fédéral. Néanmoins, la Cour a constaté que des réserves d'Etnic (créée par la Communauté française) ou de la Région de Bruxelles-Capitale ont été consultées en vue de recrutements fédéraux. L'accord de coopération que Selor présente à la Cour concerne une procédure pour partager les réserves de recrutement actives ou futures entre la Région wallonne, la Communauté française, la Commission communautaire française, la Région de Bruxelles-Capitale et la Commission communautaire commune. Cet accord a été signé en 2011 par tous les ministres compétents pour ces entités. L'État fédéral n'est pas mentionné dans cet accord. Il n'existe dès lors aucune base réglementaire valable qui l'autorise à consulter les réserves de recrutement des entités fédérées.

CHAPITRE 5

Conclusions et recommandations

L'audit réalisé par la Cour des comptes concernant les procédures de sélection au sein de l'administration fédérale apporte les réponses suivantes aux six questions d'audit :

1. Dans quelle mesure Selor a-t-il déjà mis en œuvre le plan d'action qu'il a élaboré en avril 2016 à la suite de l'audit d'un cabinet privé ?

En ce qui concerne les aspects pertinents pour les procédures de sélection, la Cour constate que le plan d'action de Selor avait été en grande partie réalisé fin janvier 2017. Les réalisations suivantes contribuent sans aucun doute à une meilleure gestion des processus :

- Selor a développé un outil qui soutient le processus administratif, la documentation, l'inventaire et l'archivage ; il organise des formations relatives à l'utilisation de l'outil pour les équipes de projet et il a rédigé des descriptions de procédure.
- Selor a adapté sa structure : la gestion des missions et des projets a été centralisée, une cellule pour la gestion et le transfert des connaissances et une cellule Qualité ont été créées et la cellule Qualité contrôle la qualité des dossiers et leur archivage (moyennant un rapportage et un retour d'informations étendus).
- En ce qui concerne l'automatisation du traitement des points, de nouvelles applications ont été développées et des flux élaborés pour le calcul et la validation des résultats.
- Certains documents, comme le modèle de « Contrat de collaboration (SLA) », ont été adaptés si nécessaire.
- Diverses formations sont organisées, les tâches et les responsabilités du consultant et de l'assistant au sein de l'équipe HRS ont été précisées et la répartition des responsabilités entre les consultants certifiés et Selor est clairement décrite dans le contrat de collaboration (SLA).

Il convient encore de travailler sur les points suivants :

- Dans le cadre de l'automatisation du traitement des points, la fiche de points numérique n'est prévue que fin 2017.
- La nouvelle cellule Qualité ne comprend qu'une seule personne pour le moment. Eu égard aux constatations du présent audit, la Cour recommande de développer davantage cette cellule. Le plan de personnel 2017 de Selor, approuvé récemment, prévoit d'ouvrir un poste pour un consultant francophone Qualité.
- Selor doit encore améliorer le contrôle interne des opérations pendant la procédure de sélection (séparation des fonctions, vérification par une deuxième personne). À la clôture de l'audit, le risque d'erreurs n'avait pas encore diminué de manière significative par rapport à l'audit du cabinet d'audit privé.

2. La réglementation relative à la procédure de sélection est-elle complète, claire et cohérente ? Les procédures internes sont-elles conformes à la réglementation ?

La Cour des comptes n'a aucune remarque à formuler sur ce point. Il n'existe aucune indication que les processus sont contraires à la réglementation.

3. Selor applique-t-il correctement la réglementation relative à la procédure de sélection ?

L'examen d'un échantillon de dossiers a montré que Selor suit relativement bien la réglementation dans la plupart des cas. Lors de la publication des procédures de sélection, il arrive que la durée de validité ou la taille de la réserve ne soient pas mentionnées au *Moniteur belge*.

Selor autorise, dans certains cas, des exceptions à la règle selon laquelle seul le Bureau de sélection (et non le service demandeur) peut organiser les sélections contractuelles. La Cour souligne que de telles exceptions ne sont pas prévues dans la réglementation.

4. La réglementation relative à la consultation des réserves de lauréats constituées à la demande d'autres entités fédérales accompagnée d'une épreuve comparative complémentaire est-elle complète, claire et cohérente ?

Selor applique un délai d'attente de trois mois à compter de la date du procès-verbal pour les entités fédérales qui souhaitent consulter une réserve d'une autre entité fédérale. Pendant cette période, l'administration qui a demandé la sélection possède un droit exclusif sur le résultat de cette sélection. La Cour constate qu'un tel délai n'est pas prévu dans la réglementation. Elle recommande dès lors de modifier, le cas échéant, la réglementation en ce sens.

La Cour recommande aussi de fixer dans la réglementation un délai dans les limites duquel le lauréat consulté peut réagir, ainsi qu'un délai de validité pour la réserve constituée au terme d'une épreuve comparative complémentaire. Selor applique pour le moment des délais de respectivement huit jours civils et un an à cet effet.

5. Selor applique-t-il correctement la réglementation relative à la consultation des réserves de lauréats constituées à la demande d'autres entités fédérales accompagnée d'une épreuve comparative complémentaire ?

La consultation de réserves en vue de recrutements fédéraux est limitée par la réglementation aux réserves des services publics relevant de la compétence d'un ministre fédéral. Néanmoins, la Cour a constaté que les réserves d'Etnic (créée par la Communauté française) et de la Région de Bruxelles-Capitale ont été consultées en vue de recrutements fédéraux. L'accord de coopération présenté à la Cour concernant la procédure de partage des réserves de recrutement entre les entités ne mentionne pas l'État fédéral comme partie prenante.

Lors de certaines consultations de listes de recrutement existantes, le nombre de lauréats contactés pour savoir s'ils sont intéressés est très faible. Par conséquent, il arrive qu'il n'y ait qu'une seule personne qui réagisse positivement. Une telle limitation du nombre de candidats est contestable à la lumière de l'objectivité de la procédure et de l'égalité d'accès à la fonction publique.

6. Constate-t-on un effet positif des actions déjà réalisées sur les procédures de sélection ?

Bien que le plan d'action ait été en grande partie exécuté, l'incidence positive des actions sur les procédures de sélection est encore limitée pour le moment.

Certains dossiers de sélection sont incomplets ou ne sont pas archivés sous forme numérique. Il arrive aussi que des documents erronés soient archivés.

D'anciens formulaires du document « Contrat de collaboration (SLA) » sont parfois encore utilisés. La Cour recommande que Selor garantisse que tous les consultants en sélection utilisent les documents adaptés.

Si l'automatisation du traitement des points est en cours de développement, elle était encore insuffisante à la clôture du présent audit : dans la pratique, l'octroi des points dans le module 2.2 (entretien) se fait encore entièrement à la main. Des interventions manuelles sont aussi encore nécessaires dans le module 2.1. Par conséquent, le risque d'erreurs demeure élevé (addition erronée, transcription erronée des résultats dans le procès-verbal, etc.).

Un consultant certifié peut, dans le cadre d'une procédure de sélection, remplir la fonction tant de représentant du client (l'administration) que de Selor. La Cour souligne que, dans une procédure de sélection objective, la séparation des fonctions constitue un instrument essentiel et incontournable du contrôle interne et que son absence comporte un risque intrinsèque. La Cour insiste pour que Selor définisse de manière univoque les tâches et la fonction du consultant certifié lors de la rédaction du SLA et pendant la procédure.

En ce qui concerne la rédaction, l'exhaustivité et la signature du contrat de collaboration (SLA), la constitution des commissions de sélection et l'élaboration des codes déontologiques et des procès-verbaux intermédiaires, la Cour constate moins d'irrégularités que le cabinet d'audit privé un an plus tôt. Cependant, certains documents ne sont toujours pas rédigés correctement, pourvus de (toutes les) signatures ou datés.

Pour ce qui est de la publication d'une sélection, la Cour insiste pour que Selor accorde une attention permanente à une publication correcte au *Moniteur belge* et à la concordance entre le texte publié au *Moniteur belge* et celui publié sur son site internet. La Cour recommande que les publications soient toujours approuvées formellement et datées par l'administrateur délégué de Selor.

Le dossier de sélection contient rarement des informations sur le screening des diplômes. D'un point de vue du contrôle interne, il est conseillé de faire du screening des diplômes un élément distinct du procès-verbal relatif au screening générique.

Concernant le screening des conditions de participation, la Cour a constaté dans quelques cas des irrégularités qui, bien qu'elles soient rares, sont inadmissibles :

- l'acceptation de diplômes qui n'étaient pas admis ;
- des exigences en matière d'expérience très spécifiques qui semblent avoir été rédigées sur mesure pour un seul candidat ;
- l'interprétation élargie des exigences d'expérience après le screening de ces exigences. Ce principe n'est pas prévu dans la réglementation et ouvre en outre la

porte à des décisions arbitraires lors de l'admission de candidats supplémentaires à défaut de critères objectifs ;

- le refus d'un candidat qui devait être admis et l'admission d'un candidat qui devait être refusé.

Les révisions ou adaptations des résultats sans motif valable ne sont pas admissibles. Cela porte atteinte à l'objectivité requise de la procédure d'évaluation et peut conduire à des décisions arbitraires.

L'aperçu global du nombre de candidats inscrits, présents, absents et refusés et du nombre de lauréats et de candidats ayant échoué n'est pas transparent ni cohérent avec le nombre de noms mentionnés par catégorie plus loin dans le procès-verbal. Il n'offre pas de valeur ajoutée dans sa forme actuelle.

ANNEXE 1

Synthèse des recommandations

Recommandations		Référence dans le rapport
Recommandations au ministre		
1	Développer davantage la cellule Qualité au sein de Selor	3.2.3
2	Fixer dans la réglementation le délai d'attente pour consulter une réserve existante d'une autre entité fédérale	4.2
3	Fixer dans la réglementation le délai dans lequel un candidat peut réagir à une consultation et le délai de validité de la réserve constituée au terme d'une épreuve complémentaire	4.2
4	Prévoir et introduire une séparation des fonctions du consultant certifié	4.2
Recommandations à Selor		
5	Documenter et archiver les dossiers de sélection entièrement de manière numérique	3.2.1
6	Garantir l'utilisation générale de <i>Service Level Agreements</i> (SLA) actualisés et adaptés	3.2.1
7	Renforcer l'automatisation du traitement des points	3.2.2
8	N'admettre aucune dérogation à la compétence exclusive de Selor d'organiser les sélections contractuelles	4.1
9	Mettre un maximum de moyens en œuvre pour organiser un contrôle interne des opérations également au cours de la procédure (séparation des fonctions, vérification par une deuxième personne)	3.2.3
10	Reprendre le screening des diplômes comme élément distinct dans le procès-verbal intermédiaire du screening générique	4.6
11	Éviter une interprétation élargie des exigences en matière d'expérience ainsi que les révisions ou adaptations des résultats sans motif valable	4.6 + 4.7
12	Veiller à un procès-verbal final transparent qui soit cohérent avec les résultats de toutes les phases de la procédure	4.8
13	Limiter la consultation de réserves en vue de recrutements fédéraux aux réserves des services publics relevant d'un ministre fédéral	4.2
14	Organiser une consultation suffisamment large et représentative des réserves existantes pour chaque épreuve comparative complémentaire	4.2

ANNEXE 2

Lettre du ministre de la Défense, chargé de la Fonction publique

(traduction)

Ministre de la Défense, chargé de la Fonction publique
vandeput.fgov.be

Monsieur Philippe Roland
Premier Président
Cour des comptes
Rue de la Régence 2
1000 Bruxelles

Vos références
A4-3.714.577 B4

Nos références
17-009443

Contact
davy.scherlippens@vandeput.fgov.be
Tél. : +32 2 441 51 76

Date
15 janvier 2018

Audit des procédures de recrutement dans l'administration fédérale en 2016

Monsieur le Premier Président,

J'ai bien reçu le rapport d'audit sur les procédures de recrutement dans l'administration fédérale en 2016 et je vous en remercie.

Je souhaite tout d'abord souligner que le plan d'action élaboré en avril 2016 fait suite à l'audit des processus que KPMG a réalisé à ma demande.

Il ressort de votre rapport que certaines recommandations restent d'actualité. M'appuyant sur celles-ci, je prendrai l'initiative pour veiller, en collaboration avec les responsables du SPF Bosa, à suivre et affiner le plan d'action sur ces points. Compte tenu de leur rôle important auprès des clients, les collaborateurs certifiés de ces derniers y seront associés activement.

Je tiendrai compte de vos recommandations relatives à la réglementation dans le cadre de la réforme de la procédure de sélection et de la codification du statut.

Enfin, je veillerai en particulier à développer la cellule Qualité de Selor lors de l'élaboration et de l'approbation du plan de personnel 2018.

Mon cabinet est à votre disposition si vous avez d'autres questions à ce sujet.

Veillez agréer, Monsieur le Premier Président, l'expression de mes salutations distinguées.

Steven VANDEPUT

cc. : M. A. Boon, président faisant fonction du comité de direction

Il existe aussi une version néerlandaise de ce rapport.
Er bestaat ook een Nederlandse versie van dit verslag.



DÉPÔT LÉGAL
D/2018/1128/06

ADRESSE
Cour des comptes
Rue de la Régence 2
B-1000 Bruxelles

TÉL.
+32 2 551 81 11

FAX
+32 2 551 86 22

www.courdescomptes.be