

Projet - REFIT Recrutement

Paulette Lenert, Coordinateur général au MFPRA

5 avril 2017





- Un besoin de réforme identifié au niveau du programme gouvernemental:
 - « La politique de recrutement doit être revue. Un bilan du système du numerus clausus et des cadres légaux doit être établi, notamment en vue de permettre une vérification de l'adéquation des effectifs en place par rapport aux besoins réels des administrations ».





- Les difficultés de recrutement se confirment: L'inadéquation entre les besoins de l'administration et les candidats issus de l'examen-concours s'accroît
- Un exemple en chiffres qui résume toute la difficulté:
 - Numerus clausus 2017 - postes prévus pour l'administration générale:
500
 - Remplacements estimés pour 2017:
1.000
 - Candidats issus des examens-concours de la session hiver 2016:
241





- L'approche REFIT: une démarche en 3 temps
 1. Consultation de nos parties prenantes: sondages, ateliers, projets pilotes
 2. Analyse du contexte:
 - évolution du résultat des examens-concours
 - vivier de recrutement
 - méthodes de sélection
 - marché de l'emploi en général
 3. Benchmark international





Qui?

- Chefs d'administrations
- GRH
- Candidats
- Etudiants
- Partenaires sociaux

Comment?

- 4 sondages
- 6 ateliers
- Projets pilotes
- Voyages d'étude





- Côté chefs d'administration et GRH – 75% signalent des difficultés majeures de recrutement
 - Inadéquation entre les besoins et les candidats disponibles (tant en nombre qu'en termes de profils recherchés)
 - Lourdeur de la procédure (tant en raison de la durée qu'en termes de démarches administratives)
 - Rigidité du stage (mobilisation et standardisation excessives)





- Côté candidats et étudiants
 - Caractère désuet des épreuves (apprentissage par cœur)
 - Redondances au niveau des matières à apprendre
 - Diversité des métiers auprès de l'employeur « Etat » peu connue d'avance



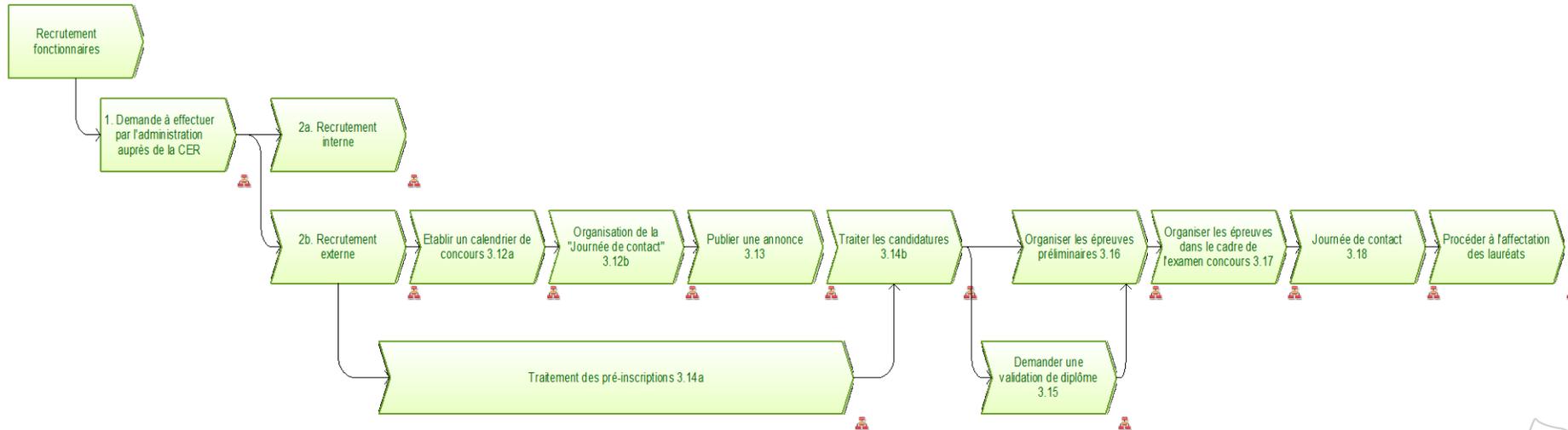


- Les pistes préférées pour contourner les difficultés:
 - Recruter des employés de l'Etat
 - Accorder la faveur à des candidats qui ont déjà fait leurs preuves
 - Demander des dispenses ou dérogations en matière de nationalité et de langues
 - Recourir à des prestataires externes





Les lourdeurs administratives: Une réalité indéniable....

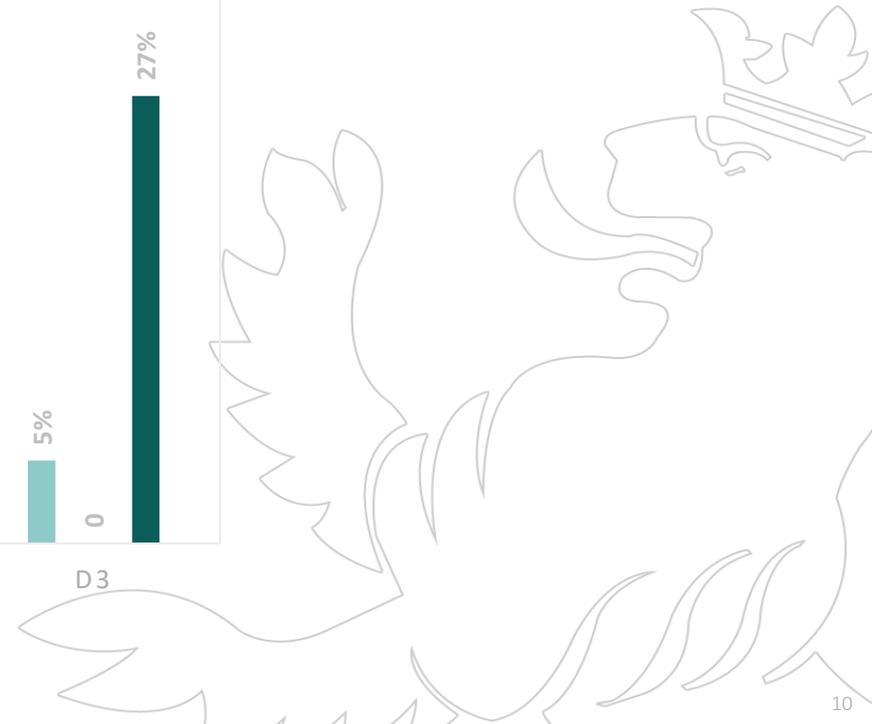
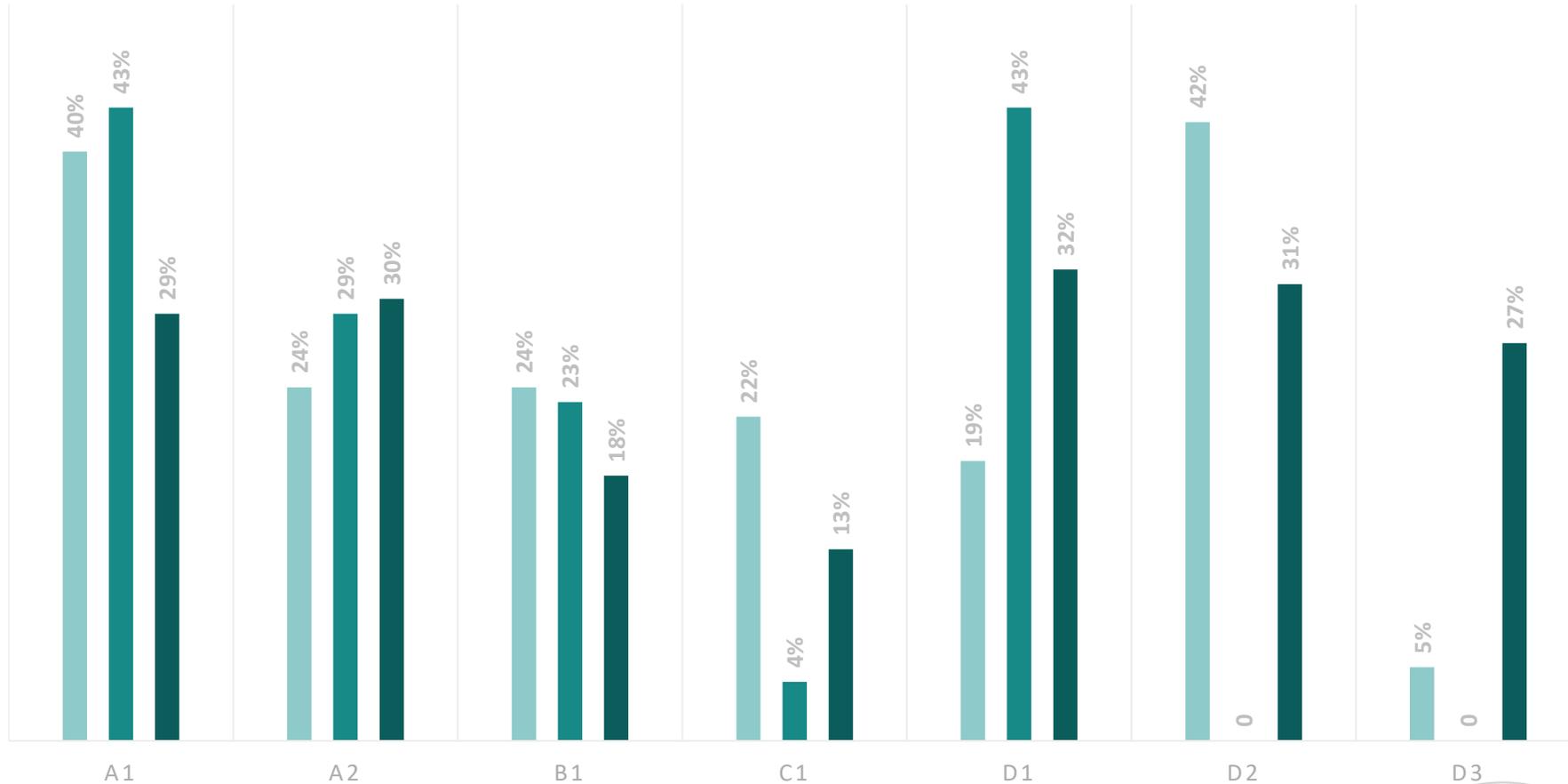


La simplification administrative – un chantier qui progresse (e-CER, Govjobs, RGD, cf. exposé de l'APE)



TAUX DE RÉUSSITE DEPUIS REFORME 2015

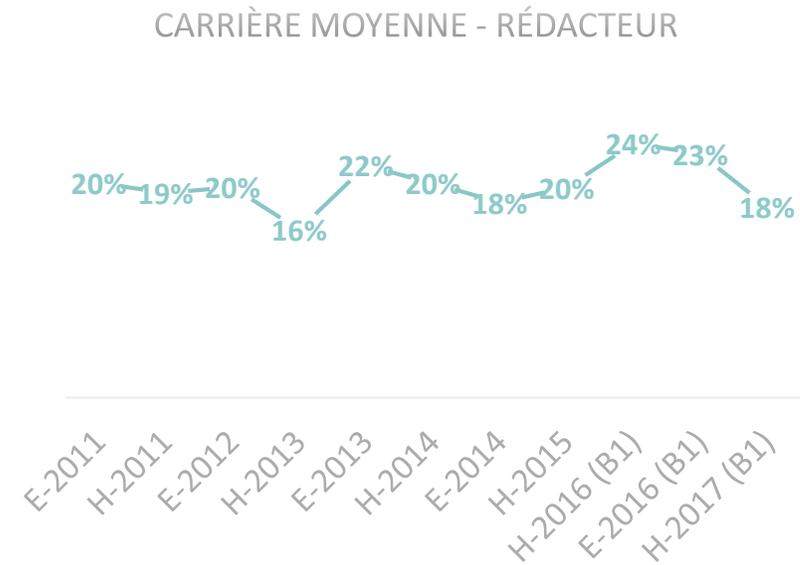
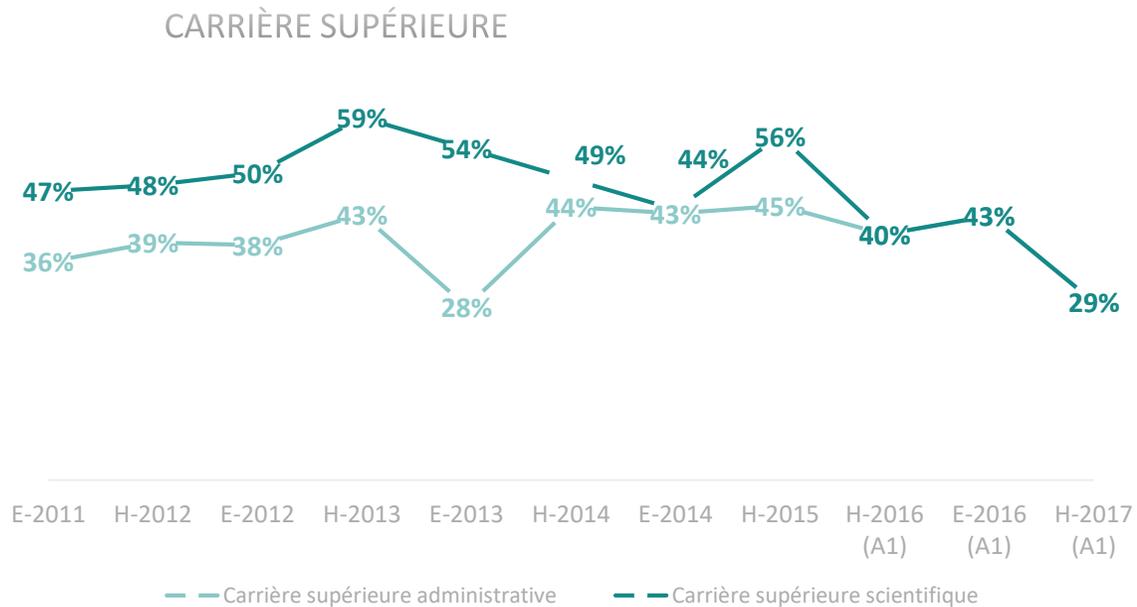
■ Taux de réussite H-2016 ■ Taux de réussite E-2016 ■ Taux de réussite H-2017



Perceptions confirmées confirmées par les faits (2)



- Evolution du taux de réussite aux examens-concours depuis 2011

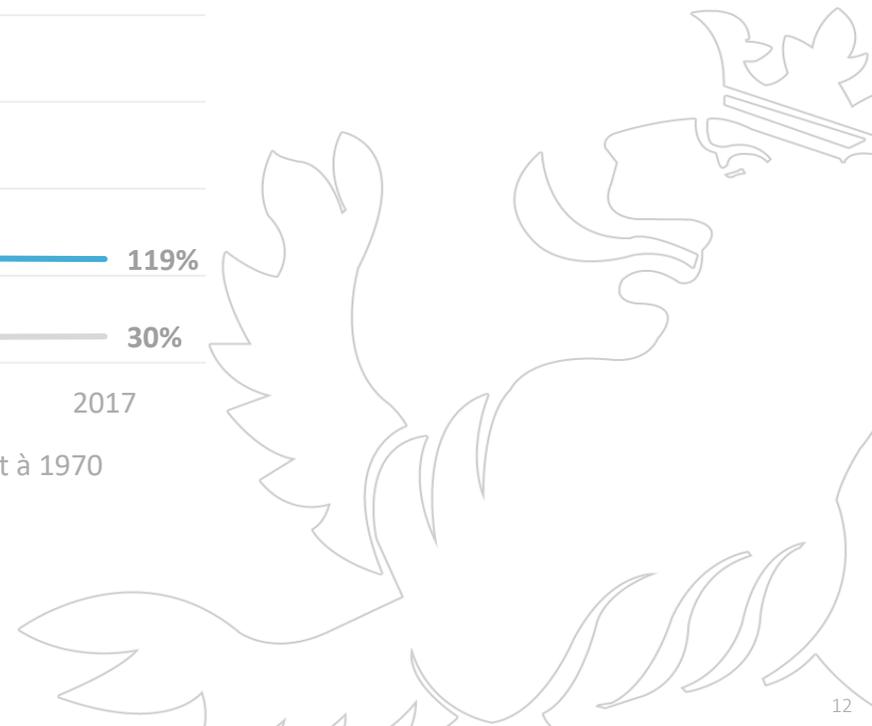
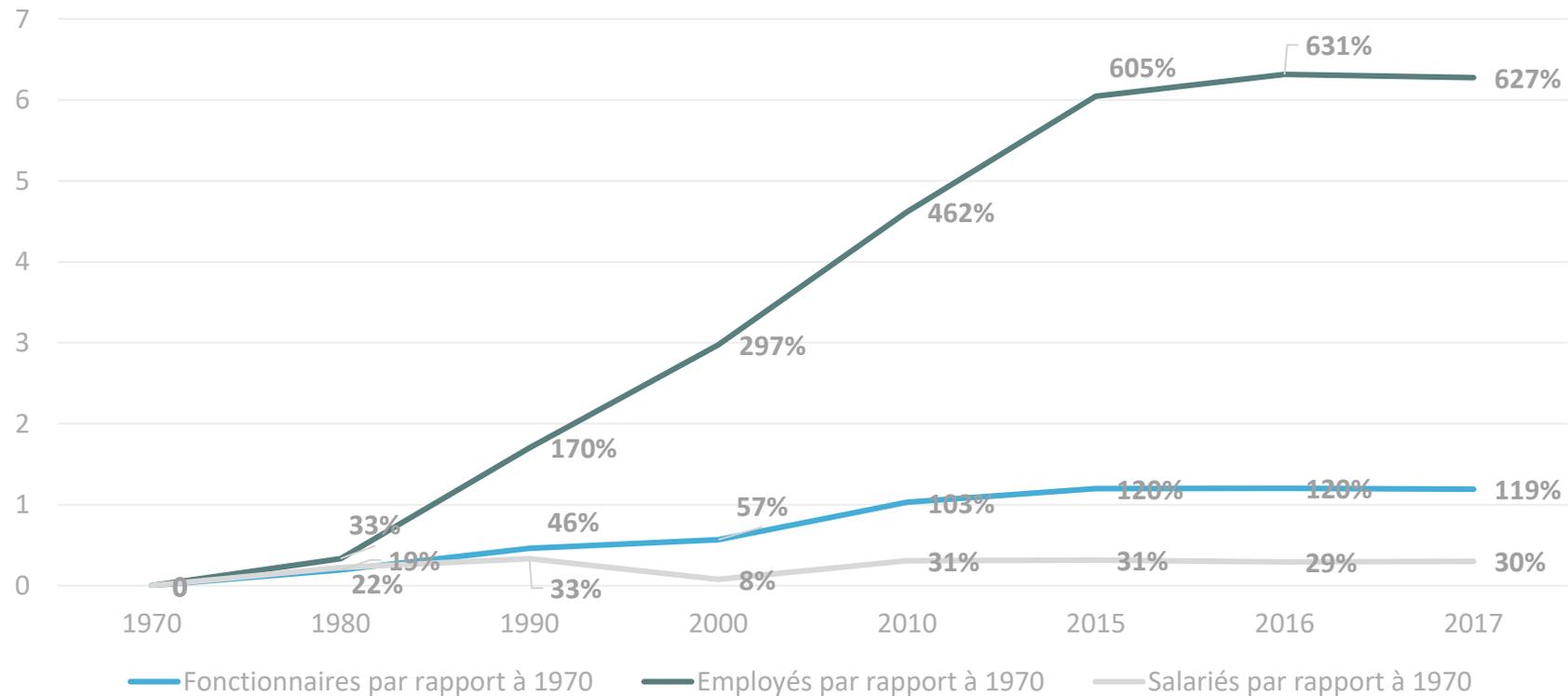


Perceptions confirmées par les faits (3)



- Evolution du taux des employés aux cours des dernières années

Progression des effectifs par rapport à 1970

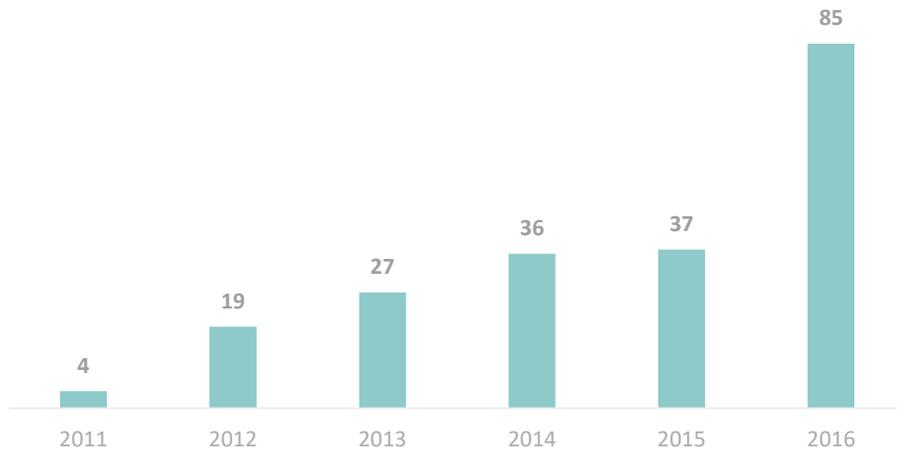


Perceptions confirmées par les faits (4)

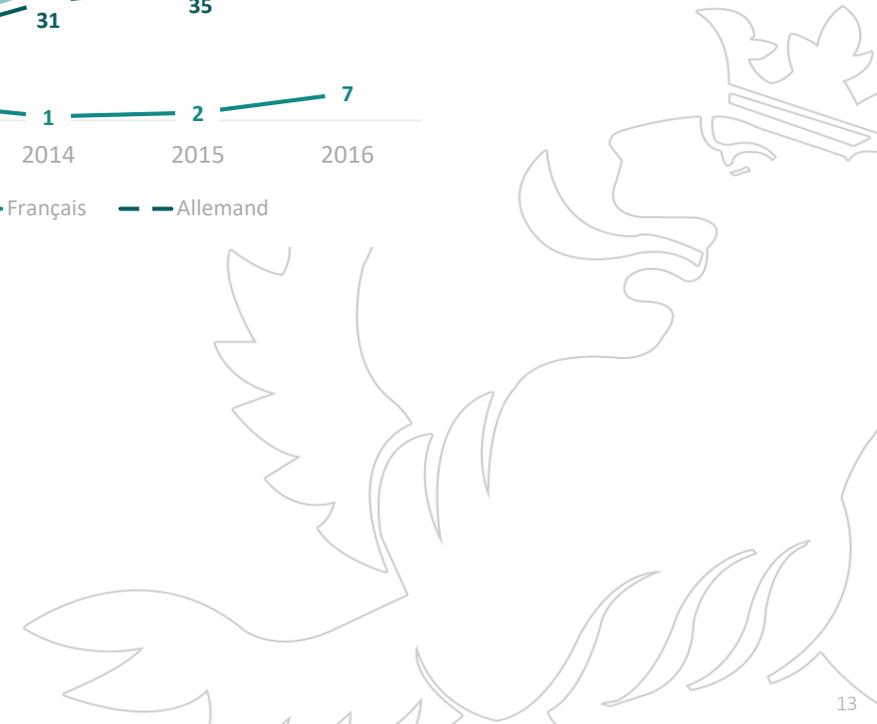
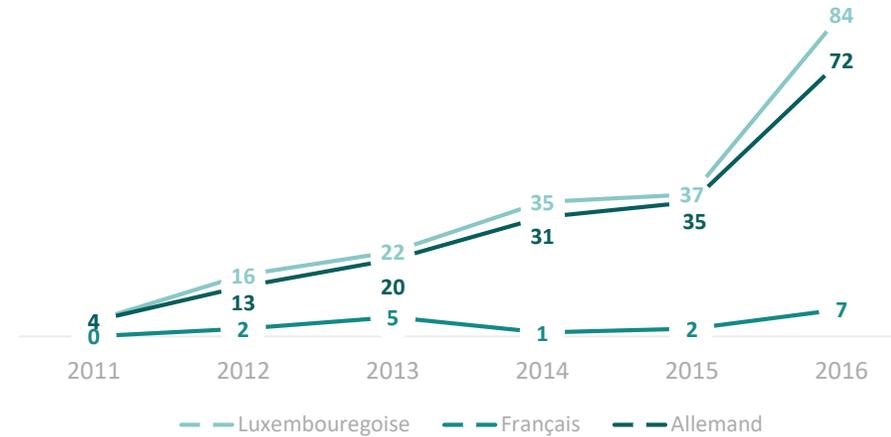


- Evolution des dispenses de langues depuis 2011

Dispenses de la connaissance des 3 langues administratives
(2011 - 2016)



EVOLUTION DES DISPENSES PAR LANGUE





- En 2016 – 90,5% des agents sont de nationalité luxembourgeoise

Année	Agents de nationalité luxembourgeoise
2008	91,5%
2010	91,4%
2012	91,0%
2014	90,7%
2016	90,5%





La cible principale de recrutement:

- Bientôt une minorité au Luxembourg

	Population en 2011	Population en 2016	Évolution 2011-2016	Évolution en %
Population totale	512 353	576 249	63 896	12.5
Luxembourgeois	291 831	307 074	15 243	5.2
Étrangers	220 522	269 175	48 653	22.1

Source : STATEC

- Accroissement de la population étrangère en 5 ans: 22,1%
- Accroissement de la population luxembourgeoise en 5 ans: 5,2%
- Population étrangère atteint 47 % de la population totale au 1.1.2016





- La cible principale de recrutement: Une minorité sur le marché du travail luxembourgeois
 - L'emploi salarié intérieur remonte à 211.649 résidents en 2015, dont 106.618 résidents de nationalité luxembourgeoise.
 - En même temps, le marché du travail luxembourgeois absorbe pas moins de 169.668 frontaliers, augmentant à 381.317 l'emploi salarié total.

Évolution de l'emploi salarié par pays de résidence, sexe, nationalité et branche d'activité

	2015	2015					2016				
		2015		2016			2015		2016		
		T3	T4	T1	T2	T3	T3	T4	T1	T2	T3
Nombre de personnes		Variation en % sur un trimestre*					Variation en % sur un an**				
Emploi salarié intérieur	381317	0,7	0,8	0,8	0,7	0,7	2,6	2,8	3,0	3,0	3,1
Pays de résidence et nationalité											
Résidents au Luxembourg	211649	0,4	0,6	0,5	0,6	0,7	2,1	2,1	2,0	2,1	2,4
Luxembourgeois	106618	0,1	0,4	0,0	0,4	0,5	1,0	1,0	0,6	0,9	1,3
Communautaires (UE28)	92673	0,6	0,8	0,8	0,5	0,7	2,8	2,8	2,8	2,6	2,7
Non communautaires	12358	1,5	2,5	1,9	2,2	2,2	6,2	7,5	7,6	8,4	9,2
Frontaliers	169668	0,9	1,0	1,2	0,9	0,7	3,4	3,7	4,2	4,1	3,9
Belgique	42104	0,8	0,7	0,8	0,7	0,7	2,4	2,6	3,1	3,1	3,0
Allemagne	41930	0,5	0,7	0,8	0,6	0,7	2,8	2,7	2,8	2,6	2,8
France	85635	1,2	1,4	1,5	1,2	0,8	4,1	4,7	5,5	5,3	4,9
Sexe											
Hommes	226553	0,6	0,9	0,8	0,7	0,7	2,6	2,9	3,2	3,1	3,2
Femmes	154764	0,7	0,7	0,7	0,8	0,7	2,8	2,7	2,7	2,8	2,8
Branche d'activité (Nace rév.2)											
Industrie (extractive, manufacturière, énergie et déchets)	36246	0,2	0,3	0,4	0,3	0,3	1,4	1,7	1,6	1,2	1,4
Construction	40838	0,5	0,8	1,0	0,7	0,8	1,8	2,0	2,8	3,0	3,3
Commerce, transport, hébergement et restauration	89835	0,7	0,8	0,7	0,7	0,4	2,0	2,2	2,8	2,9	2,6
Information et communication	16066	0,1	0,9	1,3	0,9	0,6	1,7	1,5	2,7	3,3	3,8
Activités financières et d'assurance	44014	0,8	0,8	0,7	0,7	0,8	2,1	2,8	3,0	2,9	2,9
Activités spécialisées et services de soutien	57015	1,5	1,9	1,7	1,5	0,9	6,3	6,7	7,1	6,7	6,2
Administration et autres services publics	78493	0,6	0,4	0,0	0,8	0,6	2,9	2,5	1,7	1,8	1,8
Autres activités	18809	-1,6	1,1	0,7	0,0	1,3	0,5	0,8	0,9	0,0	3,2

Source: Comptes nationaux

*données corrigées des variations saisonnières

** données brutes

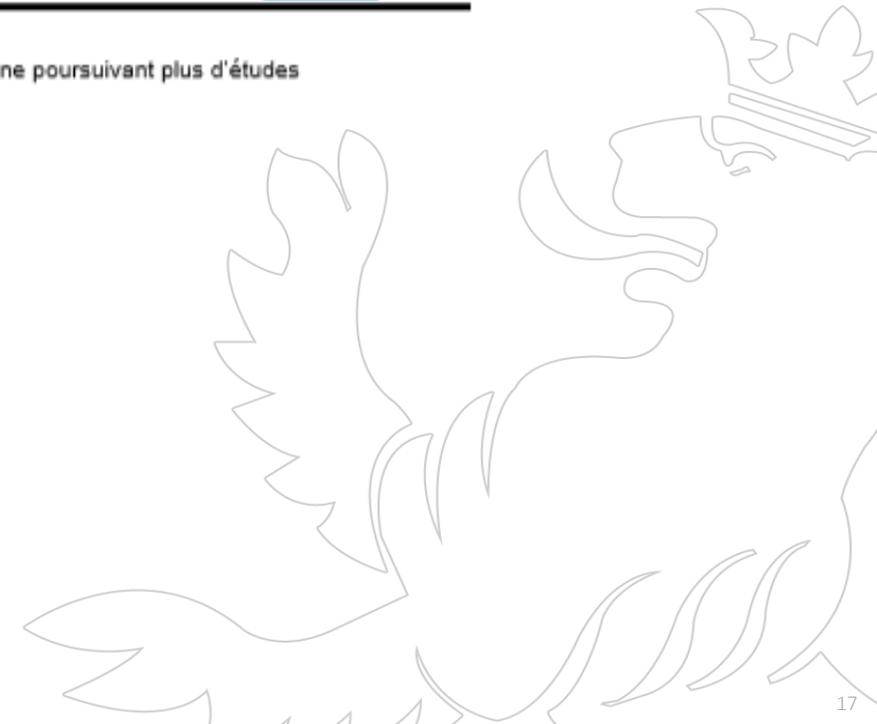


- La cible principale de recrutement: Moins de diplômés universitaires que les résidents non luxembourgeois
- Les Luxembourgeois ont le plus souvent des diplômes du secondaire supérieur (41,9%) et seulement 23,7% possèdent un diplôme supérieur (càd post-bac) en 2011, ce qui est inférieur à la moyenne de 27 % (et par rapport à 62,2 % des Belges, 56,2 % des Français et 47,5 % des Allemands).

Nationalité	Primaire	Secondaire		Supérieur	Autre
		inférieur	supérieur		
Luxembourg	16.8%	14.7%	41.9%	23.7%	2.8%
Belges	4.9%	6.2%	24.6%	62.2%	2.1%
Français	5.9%	5.8%	30.2%	56.2%	1.9%
Allemands	8.4%	5.2%	34.7%	47.5%	4.2%
Italiens	27.6%	14.1%	28.6%	26.2%	3.6%
Portugais	45.0%	24.0%	23.1%	4.8%	3.0%
Autre UE27	4.4%	4.5%	22.1%	66.5%	2.6%
Autre	19.8%	15.3%	31.3%	28.7%	4.9%
Total	19.9%	14.6%	35.5%	27.0%	2.9%

Source : STATEC – RP 2011

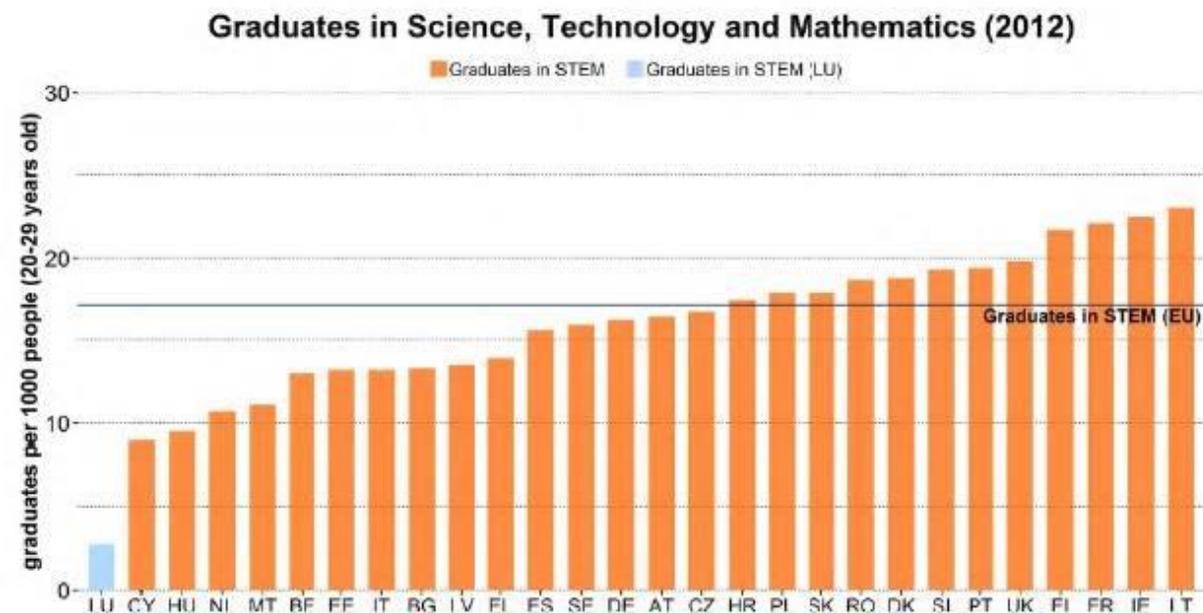
N.B.: Personnes de 15 ans et plus ne poursuivant plus d'études





Human Capital: Graduates in STEM (Science, Technology and Mathematics)

Luxembourg has 2.8 graduates in STEM per each 1000 people aged 20-29 years old (17 in the EU).



Source: Eurostat - Science and technology graduates by sex

<http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tps00188&plugin=1>



- Depuis 2004: des tendances opposées qui impactent la sélection
 - Une tendance générale vers l'uniformisation des épreuves
 - Une tendance à la diversité accrue au niveau des candidats



Historique: Une tendance vers l'uniformisation des épreuves



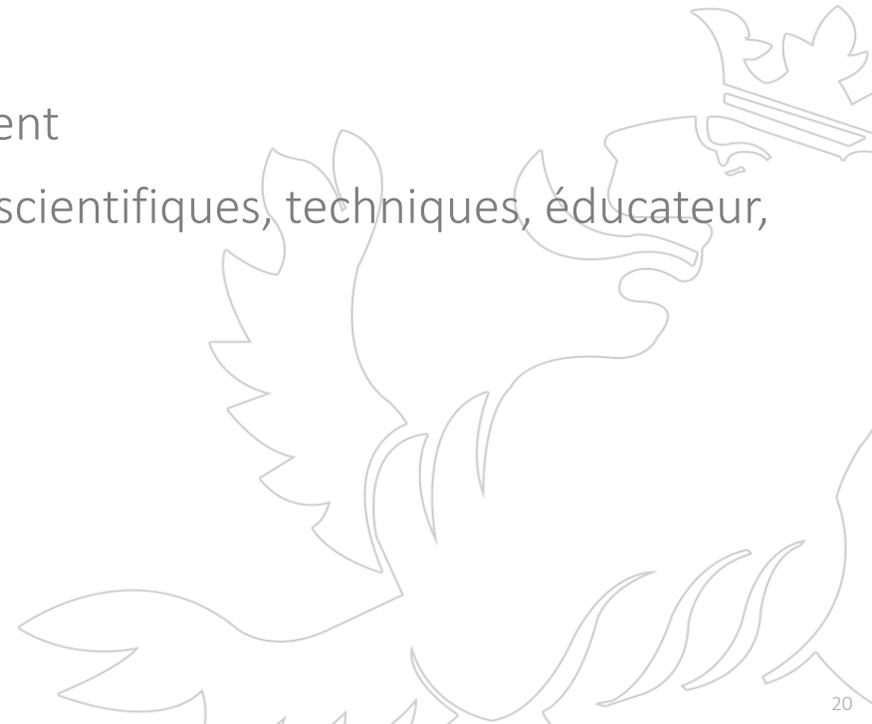
1994: Introduction d'une épreuve de traduction luxembourgeoise pour toutes les carrières (contexte de l'ouverture de la FP aux ressortissants UE pour 6 secteurs)

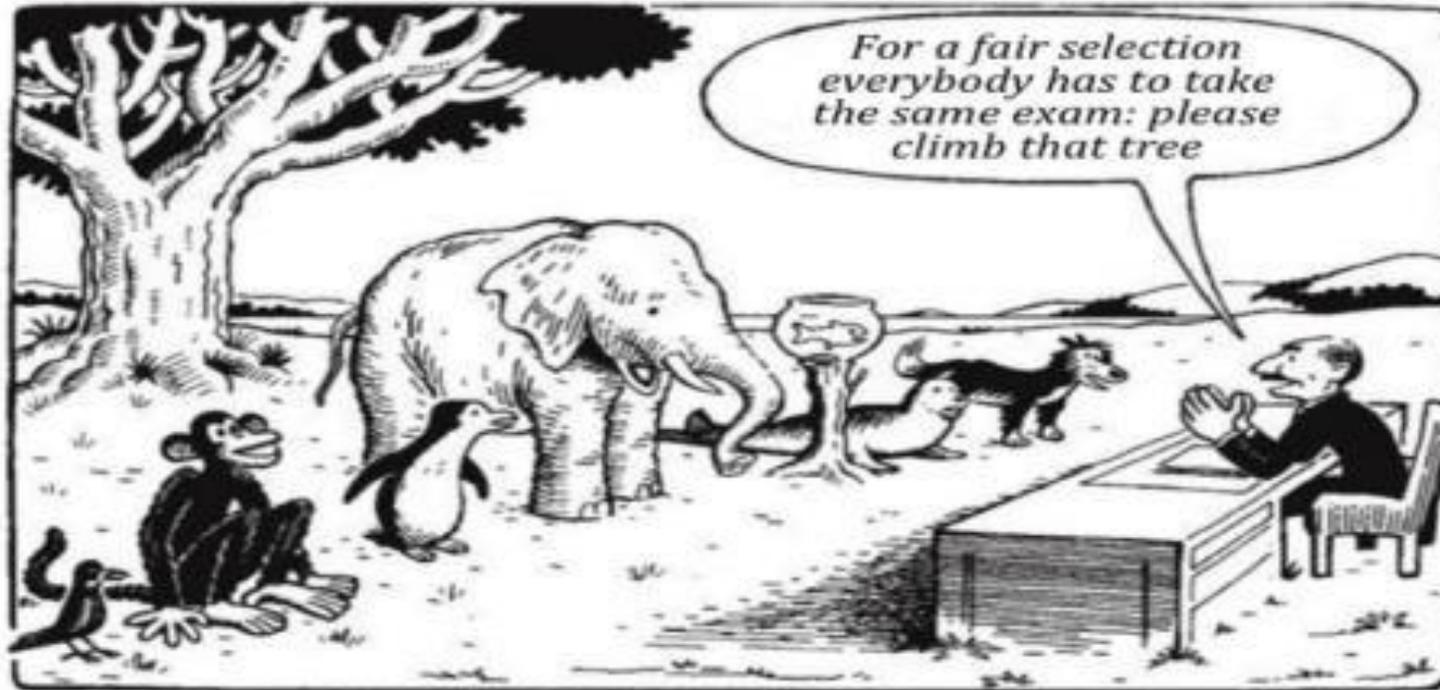
2004: Introduction d'une épreuve sanctionnant l'organisation, le fonctionnement et les structures de l'Etat pour toutes les carrières (supérieures, moyennes et inférieures)

2010: Introduction d'une épreuve sur l'histoire et la culture luxembourgeoise pour tous les examens-concours

2015: Introduction des 5 mêmes épreuves pour chaque groupe de traitement

Suppression de la distinction entre différentes catégories (administratives, scientifiques, techniques, éducateur, technicien diplômé etc.)





Our Education System

"Everybody is a genius. But if you judge a fish by its ability to climb a tree, it will live its whole life believing that it is stupid."

- Albert Einstein





- Au niveau européen, démantèlement des systèmes bureaucratiques au profit de systèmes post-bureaucratiques qui se caractérisent par l'introduction de pratiques RH plus diversifiées
- Mais l'application des caractéristiques post-bureaucratiques n'évolue pas au même rythme: le tableau classe les Etats UE sur un continuum post-bureaucratique
- Score moyen = 32,2
- Score LU = 7,2
- Le Luxembourg se situe parmi les systèmes classiques bureaucratiques ou systèmes de carrière les plus traditionnels.

Etat Membre	Score	Etat Membre	Score
Grèce	7.2	Lituanie	24.3
<u>Luxembourg</u>	<u>7.2</u>	Pologne	27.7
Chypre	9.8	Bulgarie	28.9
Irlande	13.6	Malte	29.3
Portugal	16.3	Slovénie	29.5
France	16.3	Estonie	38.8
Allemagne	16.6	Lettonie	40.2
Belgique	18.6	Pays-Bas	47.1
Espagne	19.1	Slovaquie	51.0
Roumanie	19.8	Finlande	53.4
Italie	20.8	Royaume-Uni	64.1
Hongrie	22.9	Danemark	68.2
Autriche	23.7	République tchèque	73.0
		Suède	81.4



Thème: Modern HR policy and management

Extrait du chapitre dédié au recrutement et à la sélection

*“The most important recent reforms in the EU Member States touch upon the assessment/selection methods, including the trend towards **competency-based recruitment and selection**. Although diploma requirements and qualifications remain important, the assessment of competencies during open competitions and interviews gains in significance.”*



Les meilleures pratiques actuelles: Guide pour une administration publique de qualité (EU COM, mai 2015)



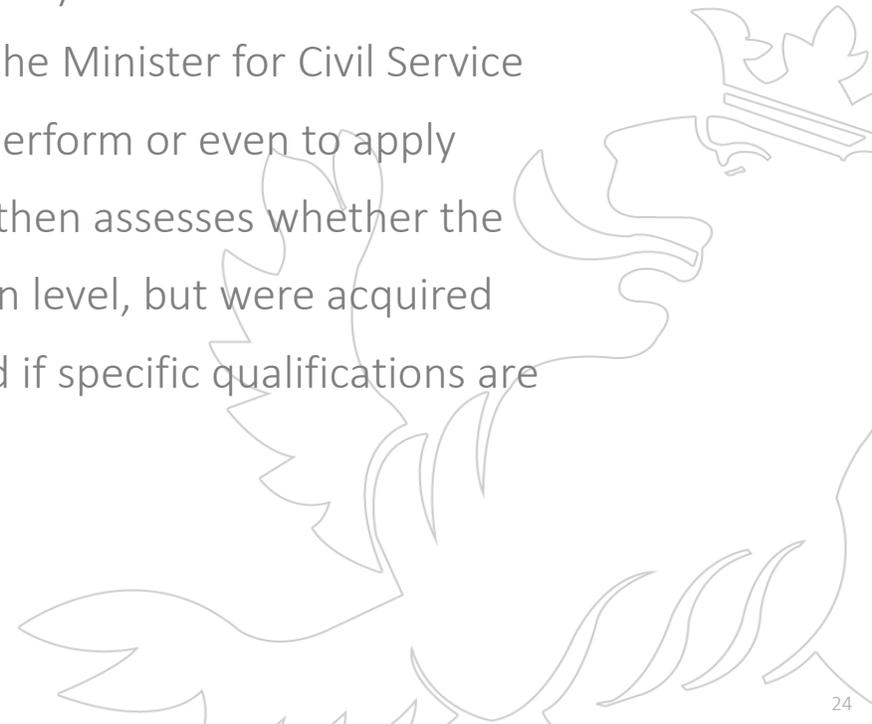
Thème: Modern HR policy and management

Extrait du chapitre dédié au recrutement et à la sélection

“Inspiring example: Competency-based recruitment in the Federal Belgian public service

Since recently, an important step has been made to replace the educational qualification requirements (diplomas) with competency requirements. Even if candidates don't have the required diploma, they can be selected for specific functions if they can demonstrate the necessary competencies. In that case, the Minister for Civil Service can decide to overrule the obligation of having a diploma or certificate necessary to perform or even to apply for those specific jobs. SELOR, the specific federal selection and recruitment agency, then assesses whether the competencies (both generic and specific) that correspond to the required qualification level, but were acquired outside the system, have been mastered. This procedure can however only be applied if specific qualifications are not in place on the labour market.

- Source: OECD (2011), “Public servants as partners for growth”, p.137.”





1. Attirer davantage de talents vers la FP pour étendre le vivier de recrutement
2. Sélectionner sur base de compétences reconnues comme essentielles pour travailler dans la FP
3. Investir dans la préparation à la sélection et dans le développement des compétences nécessaires au bon fonctionnement de la FP



Comment relever ces 3 défis?

Des pistes de réflexion en gestation...



- Mieux promouvoir les métiers et les perspectives de développement professionnel
- Professionnaliser la sélection:
- Investir dans une meilleure préparation des candidats en vue de la sélection
- Investir dans l'évaluation et le développement individualisés des compétences (LLL)
- Investir dans l'apprentissage actif des langues afin de faciliter le recrutement et l'intégration culturelle des agents non luxembourgeois



Retour sur un premier projet pilote d'assistance à la sélection du CCRH (APE)



- Les questionnaires de personnalité OPQ32r et tests d'aptitude Verify:
Des outils professionnels d'assistance à la sélection mis en pratique
 - Période de juillet 2016 à janvier 2017
 - 18 administrations pilotes
 - 2 séminaires de sensibilisation
 - 171 recrutements accompagnés
 - 100% satisfaction client!





- Mise en place d'une assistance continue et de formations à la sélection
- Projet pilote de sélection sur base des compétences requises pour accéder à la FP belge
- Projet pilote « Référentiel des métiers et modèles de compétences »
- Benchmark de différentes écoles européennes et internationales d'administration publique



Projet - REFIT Recrutement

Merci de votre attention

