

# Recrutement et sélection à la police fédérale

La Cour des comptes a examiné les compétences de la police fédérale dans le cadre de la procédure de recrutement et de sélection du personnel de la police intégrée, tant pour le cadre opérationnel (fonctionnaires et agents de police) que pour le cadre administratif et logistique (personnel civil).

En ce qui concerne le cadre opérationnel, la Cour des comptes a constaté que la police fédérale estime correctement le besoin de recrutement et qu'elle consacre une grande attention à la qualité, au respect des règlements et à la motivation des décisions lors de la sélection. La Cour relève cependant qu'en raison de la longueur des délais de sélection et de formation, différents emplois de fonctionnaire de police sont pourvus temporairement par des détachements dont certains durent plus d'un an. Cette façon de procéder fausse les besoins réels en personnel et en moyens. La Cour des comptes estime que la procédure de recrutement pourrait être raccourcie par une simplification et une centralisation des épreuves. Le risque d'irrégularités serait ainsi également réduit. Quant au risque de subjectivité des évaluations, il peut être diminué en associant plusieurs évaluateurs à chaque test de personnalité et en assurant une composition stable et constante des jurys. La Cour des comptes observe que la réglementation n'est pas coulée dans un texte unique coordonné mais dans plusieurs arrêtés, sources de doubles emplois et de contradictions. C'est pourquoi elle plaide en faveur d'une coordination et d'une simplification formelle de la réglementation.

En ce qui concerne le cadre administratif et logistique, la Cour des comptes a constaté que la qualité des procédures de recrutement et de sélection laissait à désirer : les décisions sont souvent motivées de manière insuffisante et l'organisation morcelée des procédures de sélection est à l'origine d'anomalies et d'irrégularités. Pour certaines sélections, l'ordre d'inscription est invoqué comme critère pour limiter le nombre de candidats, ce qui n'offre pas une garantie suffisante d'égalité de traitement. Elle recommande dès lors d'utiliser des procédures de sélection plus générales et des réserves de recrutement centrales, ce qui permettrait d'améliorer l'uniformité et la gestion des procédures.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Chapitre 1</b>	<b>4</b>
Introduction	4
1.1  Objet de l'audit	4
1.2  Questions d'audit	4
1.3  Méthode d'audit	4
1.4  Calendrier	5
1.5  Contexte juridique et organisationnel	5
1.6  Description des procédures de sélection	9
1.6.1  Procédures de sélection des membres du personnel Calog	9
1.6.2  Procédures de sélection des membres du personnel du cadre opérationnel	10
<b>Chapitre 2</b>	<b>14</b>
La police fédérale mène-t-elle une politique de recrutement et de sélection de qualité ?	14
2.1  Détermination des besoins en personnel	14
2.2  Profil de fonction – Cadre opérationnel	16
2.3  Validité des épreuves de sélection – Cadre opérationnel	17
<b>Chapitre 3</b>	<b>20</b>
La police maîtrise-t-elle le processus de recrutement et de sélection ?	20
3.1  Gestion administrative des sélections du cadre Calog	20
3.2  Gestion administrative des sélections du cadre opérationnel	20
3.3  Durée de la procédure de sélection – Cadre opérationnel	22
3.4  Contrôle interne – Cadre opérationnel	23
<b>Chapitre 4</b>	<b>24</b>
Les dispositions statutaires en matière de recrutement et de sélection répondent-elles aux caractéristiques d'une bonne réglementation ?	24
4.1  Exhaustivité	24
4.2  Cohérence des textes réglementaires	24
4.2.1  Sélection d'inspecteurs principaux – Cadre opérationnel	24
4.2.2  Recrutements contractuels pour raisons urgentes – Cadre Calog	25
4.2.3  Cadre du personnel de la police fédérale	26
4.2.4  Circulaire ministérielle LPI 15bis – Cadre Calog	26
4.2.5  Autres imprécisions	26
4.3  Principe d'égalité : distinction entre candidats – Cadre opérationnel	27

<b>Chapitre 5</b>	<b>28</b>
Les recrutements et les sélections se déroulent-ils conformément à la réglementation ?	28
5.1 Motivation des sélections Calog	28
5.2 Motivation des sélections du cadre opérationnel	28
5.3 Unité d'évaluation – Cadre opérationnel	30
5.4 Emploi des langues – Cadre Calog	31
5.5 Critère de recrutement contractuel : raisons urgentes – Cadre Calog	32
5.6 Violations de la réglementation – Cadre Calog	32
5.7 Exclusion fondée sur l'ordre d'inscription – Cadre Calog	33
<b>Chapitre 6</b>	<b>34</b>
Conclusions et recommandations	34
6.1 La police fédérale mène-t-elle une politique de recrutement et de sélection de qualité ?	34
6.2 La police maîtrise-t-elle le processus de recrutement et de sélection ?	34
6.3 Les dispositions statutaires en matière de recrutement et de sélection répondent-elles aux caractéristiques d'une bonne réglementation ?	35
6.4 Les recrutements et les sélections se déroulent-ils conformément à la réglementation ?	36
<b>Annexe 1</b>	<b>37</b>
Aperçu des épreuves de sélection et des sous-épreuves correspondantes	37
<b>Annexe 2</b>	<b>38</b>
Aperçu des compétences exigées par cadre	38

## CHAPITRE 1

# Introduction

### 1.1 Objet de l'audit

La Cour des comptes a examiné la politique de recrutement et de sélection externe de la police fédérale<sup>1</sup>. Son examen a porté sur la détermination du besoin de recrutement, les procédures de sélection et l'entrée en service en qualité d'aspirant. La formation de base et la nomination définitive ne sont pas examinées. L'audit porte uniquement sur le rôle de la police fédérale ; les activités de sélection et recrutement de la police locale n'entrent pas dans le cadre de l'audit, pas plus que l'épreuve physique, l'examen médical et l'enquête de milieu et des antécédents.

### 1.2 Questions d'audit

Les questions d'audit suivantes ont été examinées :

1. La police fédérale mène-t-elle une politique de recrutement et de sélection de qualité ? (chapitre 2)
2. La police maîtrise-t-elle le processus de recrutement et de sélection ? (chapitre 3)
3. Les dispositions statutaires en matière de recrutement et de sélection répondent-elles aux caractéristiques d'une bonne réglementation ? (chapitre 4)
4. Les recrutements et les sélections se déroulent-ils conformément à la réglementation ? (chapitre 5)

### 1.3 Méthode d'audit

L'audit concerne les sélections de 2012. Il a été réalisé au moyen d'entretiens avec des fonctionnaires dirigeants, d'une étude des textes politiques et de la réglementation, de l'analyse de banques de données et de dossiers. L'analyse des banques de données a uniquement porté sur les résultats des candidats inspecteurs.

Pour l'examen des dossiers, le nombre de dossiers sélectionnés se répartit comme suit :

---

<sup>1</sup> Par politique de recrutement et de sélection « externes », on entend le recrutement de candidats externes ; les promotions et affectations par mobilité interne ne sont pas visées. Les membres du personnel de la police peuvent toutefois participer aux sélections externes en qualité de candidats « externes ».

Tableau 1 – Nombre de dossiers examinés et mode de sélection des dossiers

Cadre	Dossiers examinés	Mode de sélection des dossiers
Cadre d'officiers	16	Candidats entrés en service
Cadre moyen	55	Candidats entrés en service
Cadre de base	145	40 dossiers sélectionnés de manière aléatoire et 105 dossiers issus d'une sélection spécifique réalisée à partir d'une analyse de banque de données (candidats entrés en service et candidats non retenus)
Cadre auxiliaire	17	Sélection aléatoire (candidats entrés en service et candidats non retenus)
Cadre Calog statutaire	41	Sélection aléatoire (candidats entrés en service)
Cadre Calog contractuel	22	Sélection aléatoire (candidats entrés en service)
<b>Total</b>	<b>296</b>	

Source : Cour des comptes

## 1.4 Calendrier

26 juin 2013	Annnonce de l'audit à la ministre de l'Intérieur, à la ministre de la Justice et à la commissaire générale de la police fédérale
Fin août 2013 – début 2014	Réalisation de l'audit
30 juillet 2014	Envoi de l'avant-projet de rapport à la commissaire générale de la police fédérale
26 août 2014	Réponse de la commissaire générale
12 novembre 2014	Envoi du projet de rapport au ministre de la Sécurité et de l'Intérieur et au ministre de la Justice
	Les ministres n'ont pas réagi au projet de rapport.

## 1.5 Contexte juridique et organisationnel

Le statut des membres du personnel de la police intégrée est en principe réglé par le législateur. Le Roi ne dispose d'une compétence réglementaire dans ce domaine que pour



définir les « modalités » du statut, qu'on qualifie également parfois de « résidu réglementaire».

Lorsque la nouvelle police intégrée a été créée en 2001, cette répartition n'a toutefois pas été respectée et le statut a presque intégralement été fixé dans un arrêté royal, celui du 30 mars 2001 portant la position juridique du personnel des services de police (ci-après « PJPoI »). Ces dispositions ont ensuite été reprises dans la loi du 26 avril 2002 relative aux éléments essentiels du statut des membres du personnel des services de police et portant diverses autres dispositions relatives aux services de police. Le Conseil d'État avait en effet rappelé que les éléments essentiels du statut du personnel de police devaient être réglés par la loi. Pour des motifs d'ordre rédactionnel, les dispositions de la loi du 26 avril 2002 n'ont pas été supprimées du PJPoI par la suite. Le PJPoI et la loi du 26 avril 2002 se chevauchent dès lors en partie.

La réglementation relative à la sélection des membres du personnel est reprise dans les textes suivants :

- la loi du 7 décembre 1998 organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux (ci-après « LPI ») ;
- la loi du 26 avril 2002 relative aux éléments essentiels du statut des membres du personnel des services de police et portant diverses autres dispositions relatives aux services de police ;
- l'arrêté royal du 30 mars 2001 portant la position juridique du personnel des services de police (PJPoI) ;
- l'arrêté ministériel du 28 décembre 2001 portant exécution de certaines dispositions de l'arrêté royal du 30 mars 2001 portant la position juridique du personnel des services de police (ci-après « AEPoI »).

Les services de police comportent deux cadres : un cadre opérationnel composé de fonctionnaires et d'agents de police, et un cadre administratif et logistique (ci-après « Calog ») pour le personnel civil (article 116, LPI). Comme l'indique le tableau suivant, ces deux cadres sont à leur tour subdivisés en cadres hiérarchiques, niveaux et grades.



Tableau 2 – Cadres hiérarchiques, niveaux et grades de la police intégrée

Cadre opérationnel		Cadre Calog	
Cadre d'officiers	Commissaire divisionnaire de police	Niveau A	Grade général : conseiller
	Commissaire de police de première classe		Grades spécifiques : conseiller informatique, ingénieur, médecin...
	Aspirant commissaire de police		
Cadre moyen	Inspecteur principal de police	Niveau B	Grade général : consultant
	Aspirant inspecteur principal de police		Grades spécifiques : consultant informatique, traducteur, comptable
	Inspecteur principal de police avec spécialité particulière		
	Aspirant inspecteur principal de police avec spécialité particulière		
	Inspecteur principal de police avec spécialité d'assistant de police		
	Aspirant inspecteur principal de police avec spécialité d'assistant de police		
Cadre de base	Inspecteur de police	Niveau C	Grade général : assistant
	Aspirant inspecteur de police		Grades spécifiques : assistant informatique, ouvrier qualifié spécialisé
Cadre auxiliaire	Agent	Niveau D	Grades généraux : auxiliaire, ouvrier, employé, ouvrier qualifié
	Aspirant agent		Grade spécifique : technicien informatique

Source : PJPol

La police intégrée compte 48.617 membres du personnel répartis comme suit :

Tableau 3 – Effectifs par autorité, cadre, cadre hiérarchique et niveau

Cadre	Cadre/Niveau	Effectif police fédérale	Effectif police locale
Cadre opérationnel	Cadre d'officiers	1.715	2.292
	Cadre moyen	3.070	4.413
	Cadre de base	6.232	19.832
	Cadre auxiliaire	30	1.698
Cadre Calog	Niveau A	616	495
	Niveau B	817	918
	Niveau C	1.105	2.473
	Niveau D	936	1.975
<b>Total</b>		<b>14.521</b>	<b>34.096</b>

Source : données de paiement de février 2014, secrétariat social de la police intégrée (SSGPI)

Un des principaux piliers de la réforme de la police a été l'introduction du statut unique : les membres du personnel de la police fédérale et de la police locale relèvent d'un seul et même statut (article 19, LPI). Concernant le recrutement et la sélection, ce principe se traduit par l'attribution des missions de recrutement et de sélection du personnel, tant pour la police fédérale que pour la police locale, à une seule direction centrale, la Direction générale des ressources humaines de la police fédérale (article IV.1.2, PJPol). Dans la pratique, c'est la direction du recrutement et de la sélection (DRS) au sein de la direction générale qui attribue les missions. Selon la fonction à pourvoir, cette direction se charge de tout le processus de sélection ou d'une partie seulement. Son rôle peut ainsi se limiter à sélectionner et à dresser une liste de candidats aptes parmi lesquels l'autorité de nomination choisit ensuite le candidat qu'elle estime le plus apte à la fonction.

Environ 30.000 candidats s'inscrivent chaque année aux sélections externes ; en 2012, les candidats étaient 27.684, répartis entre les niveaux suivants :



Tableau 4 – Candidats inscrits par cadre, cadre hiérarchique et niveau en 2012

Cadre opérationnel		Cadre Calog	
Cadre	Nombres d'inscrits	Niveau	Nombre d'inscrits
Cadre d'officiers	708	Niveau A	1.197
Cadre moyen	818	Niveau B	2.558
Cadre de base	13.704	Niveau C	5.910
Cadre auxiliaire	1.153	Niveau D	1.636
<b>Total</b>	<b>16.383</b>		<b>11.301</b>

Source : rapport d'activité 2012 de la DSR

## 1.6 Description des procédures de sélection

### 1.6.1 Procédures de sélection des membres du personnel Calog

La réglementation permet à la police intégrée de sélectionner le personnel Calog en externe avec une flexibilité assez grande. Les sélections se composent de deux phases.

Au cours d'une première phase (une forme de présélection), le directeur de la DSR établit une réserve de recrutement ou une liste de candidats jugés aptes à la fonction (articles IV.I.57 à IV.I.59, PJPoI). Il s'appuie à cet effet sur plusieurs épreuves qui peuvent être selon le PJPoI (article IV.I.52) une évaluation des aptitudes cognitives, un test de personnalité, une épreuve d'aptitude physique et médicale (si exigée pour l'emploi visé) ou un entretien de sélection devant une commission de sélection. Dans la pratique, la DSR recourt toujours à une évaluation des aptitudes cognitives et à un questionnaire de personnalité.

La DSR fait ensuite parvenir la liste/réserve de recrutement à l'autorité de nomination<sup>2</sup>. En fonction des préférences du candidat et des épreuves supplémentaires qu'elle organise, l'autorité de nomination retient le candidat le plus apte. La réglementation reste muette quant à la nature ou à la forme de ces épreuves supplémentaires.

Pour le personnel contractuel, il convient de distinguer les recrutements contractuels pour « raisons urgentes » des autres recrutements contractuels. Les contractuels engagés « pour raisons urgentes » suivent le même parcours de présélection que leurs homologues statutaires ; souvent, l'administration puise d'ailleurs dans les réserves de recrutement statutaire. Leur désignation contractuelle est limitée à douze mois. Au cours de cette période, ils peuvent cependant être engagés à titre statutaire dans la fonction qu'ils occupent en tant que contractuels « pour raisons urgentes ». Cette possibilité justifie les procédures de sélection plus lourdes (voir également les points 4.2.2 et 5.5).

<sup>2</sup> Pour la police locale, il s'agit du conseil communal ou du conseil de police. Pour la police fédérale, c'est le ministre ou le commissaire général ou son délégué.



La DSR n'organise aucune « présélection » pour les autres recrutements contractuels ; la procédure de sélection relève entièrement de l'autorité de nomination.

## **1.6.2 Procédures de sélection des membres du personnel du cadre opérationnel**

### **1.6.2.1 Généralités**

Les candidats au cadre opérationnel doivent présenter toute une série d'épreuves de sélection avant de pouvoir être recrutés. Ceux qui les réussissent peuvent être appelés en service comme membre du personnel aspirant en vue de suivre la formation de base. Ils ne pourront être nommés qu'après avoir réussi cette formation.

Les procédures de sélection varient selon le cadre. Celles de candidats inspecteurs sont organisées en permanence. Les candidats doivent uniquement participer à un examen d'aptitude. S'ils répondent aux conditions d'admission et si la commission de délibération les estime « aptes » après les épreuves de sélection, ils sont versés dans une réserve de recrutement dans l'ordre chronologique de leur inscription.

À l'inverse des sélections d'inspecteurs, les procédures de sélection des autres cadres sont ouvertes pour un nombre limité d'emplois vacants.

Les candidats agents et les candidats inspecteurs principaux pour le cadre moyen avec spécialité<sup>3</sup> doivent en outre passer une épreuve de sélection supplémentaire. Dès que la commission de délibération a jugé les candidats « aptes », les autorités de nomination doivent sélectionner le ou les candidat(s) le(s) plus apte(s) à concurrence du nombre d'emplois vacants dans leur entité. Pour ce faire, l'autorité de nomination doit tenir compte de la préférence exprimée par les candidats et des résultats de l'épreuve supplémentaire qu'elle a organisée.

Les candidats aux fonctions de commissaire sont sélectionnés par concours. C'est le résultat de l'épreuve d'aptitudes cognitives qui détermine leur classement en ordre utile dans la sélection (article IV.I.32, PJPol).

### **1.6.2.2 Déroulement des épreuves de sélection**

La procédure de sélection des membres du personnel opérationnel comprend quatre épreuves (indépendamment du cadre) :

- une épreuve permettant d'évaluer les aptitudes cognitives ;
- une épreuve d'aptitude physique et médicale ;
- un test de personnalité ;
- un entretien de sélection devant la commission de sélection.

---

<sup>3</sup> Seuls les inspecteurs principaux avec spécialité particulière (par exemple : informatique, finances, etc.) ou avec spécialité d'assistant de police sont recrutés à l'extérieur. Les autres inspecteurs principaux sont désignés par promotion. Afin d'améliorer la lisibilité de ce rapport, il convient d'entendre « inspecteur principal » comme « inspecteur principal avec spécialité particulière ou spécialité d'assistant de police ».



Ces épreuves sont subdivisées en une douzaine de sous-épreuves qui sont fixées par l'AEPol et les règlements de sélection correspondants (voir l'annexe 1 – Aperçu des épreuves de sélection et des sous-épreuves correspondantes).

Les candidats ne peuvent participer à une épreuve (telle que visée à l'article IV.I.15, PJPol) que s'ils ont satisfait à l'épreuve précédente (article IV.I.6, PJPol).

Les deux premières épreuves, l'évaluation des aptitudes cognitives et l'épreuve d'aptitude physique, sont organisées le premier jour. Pour les candidats agents et candidats inspecteurs, ces épreuves sont décentralisées dans les différentes écoles de police. Beaucoup de candidats sont dispensés de l'évaluation des aptitudes cognitives parce qu'ils sont titulaires d'un diplôme supérieur aux exigences. Pour les candidats inspecteurs, le taux de réussite s'élevait à 53,7 % en 2012. Les candidats reçus sont ensuite admis à l'épreuve d'aptitude physique, à savoir « le parcours fonctionnel ». Pour les candidats agents et candidats inspecteurs, l'épreuve d'aptitude physique peut parfois précéder l'évaluation des aptitudes cognitives pour des raisons d'organisation et de logistique.

Les candidats qui ont réussi les deux premières épreuves passent ensuite le test de personnalité. Elle évalue les compétences énumérées dans l'AEPol (voir l'annexe 2 – Aperçu des compétences exigées par cadre) et comprend les sous-épreuves suivantes :

1. un questionnaire biographique ;
2. un questionnaire de personnalité informatisé ;
3. un exercice de bac à courrier ;
4. une évaluation collective ;
5. une évaluation individuelle ;
6. un entretien structuré.

Les réponses au questionnaire biographique et les résultats du questionnaire de personnalité informatisé ne sont pas pris en compte en tant que tels pour évaluer les candidats. Les informations qu'ils comportent sont utilisées (au besoin) uniquement comme base pour d'autres épreuves (entretien structuré ou commission de sélection), ou pour l'enquête de milieu et des antécédents (voir ci-après).

L'exercice du bac à courrier permet d'évaluer la capacité des candidats à assimiler et traiter des informations.

Les contenus des évaluations ou des épreuves de comportement varient en fonction du cadre, mais sont largement comparables quant à leur forme. Les évaluations pour les candidats inspecteurs, le groupe de loin le plus large, sont décrites ci-après en guise d'illustration.

Les évaluations individuelles et collectives pour les inspecteurs sont organisées en groupes de quatre à six candidats. Les mêmes groupes sont conservés pour les deux évaluations. Les candidats sont évalués par trois assesseurs. Concrètement, chaque assesseur observe deux candidats. L'assesseur complète la feuille de notation du candidat et la signe. Pour les candidats néerlandophones, le même assesseur est généralement assigné aux mêmes candidats pour les deux épreuves ; chez les candidats francophones, un autre assesseur est généralement désigné pour chaque épreuve.



Lors de l'évaluation individuelle, chaque candidat reçoit un texte qui décrit un problème différent. Le candidat doit alors exposer le problème devant le groupe et proposer des solutions. L'ensemble du groupe discute ensuite du thème. Pour finir, le candidat résume les débats et les solutions que le groupe propose. Cet exercice permet à l'assesseur d'évaluer les compétences « traiter de l'information », « orientation-client » et « coping ».

Au cours de l'évaluation collective, les candidats doivent mener à bien une mission en commun. Chaque candidat reçoit à nouveau un texte différent qui expose des problèmes particuliers (par exemple, délit de mœurs, attaque à main armée, infraction de roulage). L'ensemble des candidats reçoit également des informations à prendre en compte, comme les options stratégiques, le moment, l'endroit, les compétences, les moyens disponibles. Ils doivent établir en commun un planning sur la base de ces données. Cette épreuve permet à l'assesseur d'évaluer les compétences « structurer le travail », « coopérer » et « s'engager ».

L'entretien structuré constitue la dernière sous-épreuve du test de personnalité. Elle est passée devant une seule personne, un membre qualifié du personnel de la DSR. L'entretien vise notamment à évaluer les compétences « implication-motivation » et « coopérer ».

S'appuyant sur ces épreuves, un membre qualifié du personnel de la DSR détermine si le candidat dispose des caractéristiques de personnalité nécessaires ou du potentiel de développement de celles-ci en fonction de la directive interne suivante : le candidat qui obtient moins de trois scores inférieurs ou égaux à 3 et aucun score de 1 répond à la norme (voir également le point 5.2). Pour les candidats inspecteurs, le taux de réussite à cette épreuve s'élevait à 59,09 % en 2012.

Les candidats retenus subissent ensuite un examen médical<sup>4</sup>. S'ils sont considérés médicalement aptes, ils passent la dernière épreuve de sélection : l'entretien devant la commission de sélection. Cette commission est composée d'un membre qualifié du personnel de la DSR (président de la commission de sélection), de deux membres du personnel du cadre opérationnel (un de la police fédérale et un de la police locale) et d'un membre du personnel de la direction Formation de la police fédérale ou d'un membre du personnel d'une école de police qui dispose de compétences particulières dans le cadre de la formation de base. Cette commission de sélection évalue les compétences que le directeur de la DSR a précisées dans le règlement de la sélection à partir d'une liste fixée par le ministre (article IV.I.15, 4°, PJPol). Dans la pratique, il s'agit des compétences évaluées auparavant, à savoir l'« orientation-client », le « coping », le « respect des normes » et l'« implication-motivation ».

Les procédures de sélection sont donc organisées de telle sorte que toutes les compétences de personnalité sont évaluées à deux reprises, du moins pour les candidats qui participent à l'ensemble de la procédure de sélection.

La commission de délibération décide finalement si les candidats retenus sont ou non aptes en fonction des résultats de la commission de sélection et des épreuves préalables<sup>5</sup>. La

---

<sup>4</sup> À partir de janvier 2014, l'examen d'aptitude médicale est organisé après l'entretien avec la commission de sélection et la commission de délibération.

<sup>5</sup> Pour les candidats commissaires, la commission de délibération juge si les candidats retenus sont « très aptes », « aptes » ou « inaptes ».



commission de délibération se compose du directeur de la DSR ou de son délégué (président de la commission de délibération), d'un membre de la police locale et d'un membre de la police fédérale (article IV.22, AEPol).

Les candidats auxiliaires et candidats inspecteurs principaux aptes sont encore soumis à une sélection supplémentaire organisée par l'autorité de nomination.

Enfin, parallèlement à la procédure de sélection, le milieu et les antécédents du candidat sont également examinés dans le cadre de l'enquête dite de milieu et des antécédents. Si cette enquête n'appelle aucune objection, le candidat sélectionné peut entrer en service.

## CHAPITRE 2

# La police fédérale mène-t-elle une politique de recrutement et de sélection de qualité ?

### 2.1 Détermination des besoins en personnel

La politique du personnel et, par conséquent, la politique de recrutement de la police intégrée sont réglées dans une large mesure par ou en vertu de lois fédérales pour garantir aux citoyens un service minimum équivalent sur l'ensemble du territoire du Royaume et assurer l'unité du statut.

La loi fixe des normes concrètes pour les ressources en personnel, comme l'effectif minimal par zone de police (article 38, LPI), les effectifs des corps de police locaux (article 47, LPI) et l'effectif annuel de la police fédérale ainsi que la part de cet effectif affectée à la police judiciaire (déconcentrée) (article 106, LPI). À ce jour, cette dernière norme n'a pas encore été mise en œuvre.

Le ministre de l'Intérieur a certes fixé le cadre du personnel de la police fédérale dans un arrêté ministériel du 26 février 2010<sup>6</sup>, mais il s'agit d'un effectif maximal et non réel, réparti par grade et service. La fixation d'un cadre du personnel n'est pas expressément imposée par la loi, mais résulte plutôt d'autres textes réglementaires, comme le PJPol. En l'absence de disposition légale contraire, cette compétence revient cependant au Roi et non au ministre. La Cour des comptes insiste dès lors pour que le cadre du personnel de la police fédérale soit fixé par un arrêté royal (voir également le point 4.2.4).

La politique de recrutement est non seulement influencée par les règles de fixation de l'effectif, mais aussi fortement par les dispositions strictes sur la manière de pourvoir aux besoins en personnel. La large garantie de mobilité, la procédure de sélection étendue et les longues périodes de formation du personnel du cadre opérationnel caractérisent le système.

La large garantie de mobilité, valable pour les deux cadres (articles 121bis et 128, LPI), veut qu'on essaie d'abord de pourvoir chaque fonction déclarée vacante par mobilité interne. Si aucun candidat ne se présente, la procédure de recrutement externe est engagée. Cette garantie favorise l'intégration des services de police, mais elle peut allonger les délais de recrutement de manière significative. Le recrutement par mobilité prend en général une douzaine de mois<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Arrêté ministériel du 26 février 2010 fixant la répartition du cadre du personnel de la police fédérale.

<sup>7</sup> Cour des comptes, *La garantie d'un service minimum de police de base*, rapport à la Chambre des représentants, Bruxelles, juin 2004, p.44. Disponible sur [www.courdescomptes.be](http://www.courdescomptes.be).



En raison de la procédure étendue, la sélection externe de fonctionnaires de police dure environ huit mois à compter de la première épreuve. Après cette longue procédure de sélection, les candidats reçus doivent encore suivre une longue formation de base avant d'être réellement opérationnels. Dans la plupart des cas, les formations s'étendent sur douze à treize mois, voire 23 mois pour les commissaires.

Ce long délai entre la déclaration de vacance d'emploi et le moment où le membre du personnel est opérationnel ne permet évidemment pas de mener une politique de recrutement où planification, sélection et recrutement s'enchaînent harmonieusement. Il existe donc rarement un lien direct entre les emplois vacants et les sélections en cours, qui anticipent dès lors les besoins en personnel attendus dans les deux à trois années à venir.

Les affectations ont lieu après l'entrée en service en qualité d'aspirant par le biais de cycles de mobilité pendant ou à la fin de la formation de base. Les aspirants inspecteurs et commissaires qui n'ont pas réussi à obtenir une affectation par le biais de ces cycles de mobilité, sont incorporés d'office à la police fédérale. Si aucun emploi n'y est vacant, ils sont incorporés d'office, au besoin en surnombre, à la réserve générale de la police fédérale. Selon une étude concernant l'effectif de la police fédérale menée en 2013, cette réserve s'élevait à 1.197 unités<sup>8</sup>.

Comme la demande et l'offre d'aspirants ne peuvent être harmonisées convenablement, les manques de personnel local sont souvent comblés par des détachements depuis la réserve générale. Fin 2012, 1.111 membres de la police fédérale (dont les 500 membres du corps d'intervention central) étaient détachés auprès des zones locales<sup>9</sup>. De nombreux détachements durent cependant plus d'un an, faussant ainsi les moyens tant budgétaires qu'en personnel. En effet, il arrive souvent que les frais de personnel des détachements ne soient pas remboursés par les autorités bénéficiaires ou que seule une partie soit remboursée<sup>10</sup>. En outre, les charges de pension des membres du personnel fédéral détachés auprès et pour le compte d'autorités locales sont reportées sur le trésor public fédéral. La Cour des comptes recommande dès lors d'éviter les détachements de longue durée.

Les besoins de recrutement de personnel opérationnel sont presque exclusivement déterminés par le remplacement du personnel qui quitte le service. Il est en effet difficile de mener une politique stratégique du personnel où les moyens en personnel seraient liés aux objectifs que se fixe l'organisation. Le plan national de sécurité n'établit pas davantage de

---

<sup>8</sup> Police fédérale, *Persepolis 2013*, p. 23.

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Les détachements de fonctionnaires de police de la réserve générale auprès des zones locales sont en général remboursés, même si le tarif forfaitaire appliqué ne couvre généralement pas tous les frais et qu'il ne tient pas en outre compte des charges de pension. Les détachements du corps d'intervention à un corps de la police locale ne sont pas remboursés ; selon la police, cette pratique est justifiée par une circulaire. La Cour des comptes observe cependant qu'une circulaire (ministérielle) constitue une base juridique insuffisante. L'article 115, § 10, de la LPI stipule que le Roi fixe, par arrêté délibéré en conseil des ministres, la nature des missions d'appui fournies gratuitement au niveau local par le niveau fédéral de la police intégrée.



lien entre objectifs et moyens en personnel. Le plan devrait cependant mentionner ces informations, selon les termes des développements de la LPI<sup>11</sup>.

Bien que les besoins de recrutement de personnel opérationnel soient avant tout commandés par les besoins de remplacement, leur détermination demeure assez complexe. Elle doit en outre couvrir les besoins en personnel fédéral et local. Pour évaluer les besoins en personnel fédéral, le service Appui de la police (SAP), compétent pour cette évaluation, se base sur les études Persepolis. Ces études détaillent le personnel de la police fédérale sur la base de différents facteurs : cadre (Calog/opérationnel), âge, genre, régime linguistique, affectations, absences, distance domicile/lieu de travail, motifs de départ, etc. La dernière étude Persepolis a également analysé la structure du personnel de la police locale. Toutes les zones n'ayant pas collaboré au projet (15 des 195 zones ne collaborent pas (encore)), le SAP n'a pu s'appuyer que partiellement sur cette étude pour évaluer les besoins locaux. La police fédérale poursuit cependant ses efforts en vue d'associer toutes les zones locales au projet. Selon le SAP, certaines zones sont peu enclines à échanger des données de personnel (locales) avec la police fédérale. La Cour des comptes signale que les ministres de l'Intérieur et de la Justice doivent intervenir si nécessaire, étant donné qu'ils coordonnent la politique générale en matière de police ainsi que la gestion de la police fédérale et de la police locale aux termes de l'article 4 de la LPI.

La Cour des comptes constate enfin que le recrutement de personnel Calog ne repose pas sur une planification structurelle des besoins mais plutôt sur des emplois vacants que le système de mobilité n'a pu pourvoir. En ce qui concerne les cycles de mobilité préalables, le service Coordination et Mobilité (ci-après « CoordMob ») invite cinq fois par an les chefs de corps/directeurs généraux à faire connaître leurs besoins en personnel. Le service CoordMob entame les cycles de mobilité après vérification de la disponibilité des budgets. Si un emploi vacant ne peut être pourvu par mobilité, le service CoordMob demande à l'entité concernée si elle souhaite lancer une procédure de recrutement externe. La Cour des comptes signale à cet égard que le PJPol (article IV.1.37) oblige les entités à recruter en externe en cas d'échec de la procédure de mobilité. Il ne leur laisse donc pas le choix. Si l'intention est bien de rendre le recrutement externe facultatif à ce stade, il convient d'adapter la réglementation.

## 2.2 Profil de fonction – Cadre opérationnel

Le personnel est recruté à juste titre sur la base de descriptions de fonction et de profils de compétences. Au contraire de ceux du personnel Calog, les profils de compétences du cadre opérationnel ne sont pas différenciés selon les fonctions ou familles de fonctions, mais selon le cadre dont ils relèvent. Quatre profils de compétences (un par cadre) ont été fixés de cette manière pour le test de personnalité dans l'AEPol (article IV.6) (voir l'annexe 2 – Aperçu des compétences exigées par cadre).

La définition d'un profil commun à chaque cadre (ne comprenant que des compétences générales) pour toutes les sélections de ce cadre se justifie pour garantir la mobilité des membres du personnel tout au long de leur carrière (un des piliers de la réforme). Le recours

---

<sup>11</sup> *Doc. parl.*, Chambre, 1997-1998, 15 juillet 1998, [DOC 1676/1](#), Proposition de loi organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux, p. 51.





à des profils de sélection (spécifiques) multiples entraverait en effet toute possibilité de changer facilement de fonction.

Bien que les fonctionnaires de police exercent d'importantes fonctions d'autorité, ce sont leurs aptitudes sociorelationnelles qui, étonnamment, sont mises en avant au moment de leur sélection. Ce choix s'inscrit dans la vision du législateur qui, lors de la réforme de la police en 1998, préconisait une fonction de police axée sur la communauté, qui permette surtout à la police d'interagir et de collaborer avec la population<sup>12</sup>.

L'environnement de travail et les fonctions évoluant en permanence, la Cour des comptes recommande d'examiner dans quelle mesure cette vision et les profils de compétences qui en résultent sont encore d'actualité.

Dans le profil de compétences, l'aspect « fonction de police axée sur la communauté » se traduit notamment par la compétence « Orientation-client »<sup>13</sup>. Les mesures réalisées pour cet aspect semblent toutefois également évaluer les compétences de communication verbale et non verbale du candidat. Dans la littérature spécialisée, ces compétences ne sont pas tant liées à l'orientation-client d'un candidat, mais constituent plutôt un domaine de compétences distinct. L'aptitude à communiquer n'est cependant pas reprise dans le profil de personnalité prévu dans la réglementation. Les candidats sont ainsi évalués en fonction d'indicateurs comportementaux qui ne sont pas directement pertinents pour l'orientation-client (« trop peu de contact visuel », « accent régional prononcé » ou « débit oral monotone », etc.).

La Cour des comptes recommande de lever cette imprécision. Si l'autorité estime que le test de personnalité doit également servir à évaluer les compétences de communication (verbale et non verbale) des candidats, il y a lieu de définir cette compétence en tant que telle dans le profil de compétences en annexe 4 de l'AEPol.

### 2.3 Validité des épreuves de sélection – Cadre opérationnel

La police fédérale fournit des efforts importants pour objectiver les épreuves de sélection et, en particulier, le test de personnalité. Des échelles détaillées d'observation du comportement ont été élaborées pour juger les candidats aux épreuves d'évaluation, les évaluations des candidats sont motivées en détail dans les dossiers de sélection et exprimées en notes aisément interprétables, le comportement d'évaluation des assessseurs/évaluateurs individuels est analysé et discuté en vue d'uniformiser le cadre d'évaluation.

Les scores obtenus aux épreuves de sélection sont également utilisés pour identifier diverses validités, comme la validité prédictive et la validité interprétative.

La validité prédictive examine dans quelle mesure les résultats des épreuves de sélection constituent une indication du comportement futur ou des prestations futures du candidat. Actuellement, la police mesure la validité prédictive des épreuves de sélection par rapport aux résultats obtenus à la formation de base. Il ressort de cette analyse que les scores obtenus

<sup>12</sup> DOC 1676/1, p. 5.

<sup>13</sup> L'annexe 4 de l'AEPol définit la compétence « Orientation-client » comme suit : « Fournir au partenaire, citoyen et autorité, le meilleur service possible et l'accompagner vers la solution la plus opportune en entretenant des contacts constructifs ».



aux épreuves de sélection qui mesurent l'intelligence verbale (comme l'épreuve portant sur les aptitudes cognitives) représentent la principale indication de la réussite ou de l'échec futur lors de la formation de base. Le service de sélection souhaite également examiner à l'avenir la valeur prédictive des différentes épreuves de sélection par rapport aux évaluations que les candidats obtiennent au fil de leur carrière.

La validité interprétative indique pour sa part si les épreuves de sélection mesurent effectivement les compétences qu'elles sont censées mesurer. Cette validité se compose de deux mesures : l'analyse de validité convergente et l'analyse des facteurs. L'analyse de validité convergente permet de déterminer la corrélation entre les épreuves qui mesurent une même compétence. Cette analyse a montré que les corrélations des tests de personnalité sont très faibles : le facteur de corrélation le plus élevé est de 0,48 (pour la compétence « motivation », mesurée respectivement lors de l'entretien structuré et de l'entretien avec la commission de sélection) ; les autres facteurs de corrélation varient d'à peine 0,06 à 0,20<sup>14</sup>.

L'analyse des facteurs examine ensuite les corrélations entre toutes les mesures (donc, quelle que soit la compétence concernée). Il en ressort que les mesures au sein de la même épreuve sont davantage en corrélation que les mesures de la même compétence au fil des différentes épreuves. Ainsi, il existe une corrélation plus étroite entre les mesures des compétences « *coping* » et « orientation-client » par la commission de sélection qu'entre les mesures par la commission de sélection, d'une part, et dans le cadre de l'évaluation individuelle, d'autre part, de ces mêmes compétences « *coping* » et « orientation-client »<sup>16</sup>.

Ces mesures de la validité interprétative permettent de conclure non seulement que les épreuves de sélection sont subjectives, mais aussi que le résultat d'un candidat dépend largement des circonstances concrètes, par exemple de l'assesseur qui prend en charge la sélection.

Malgré la faible validité et l'effet limité des efforts de la DSR pour améliorer l'objectivité, la police demeure attachée à cette procédure de sélection. Elle estime que la mesure des caractéristiques personnelles est essentielle pour les fonctions policières et qu'il n'existe aucune alternative sérieuse à ces mesures. En outre, la DSR signale que les épreuves d'évaluation se caractérisent souvent par une faible validité interprétative et que la

<sup>14</sup> La validité convergente est inexistante pour un facteur de corrélation de 0 et maximale pour un facteur de corrélation de 1. Un facteur de corrélation négatif indique une validité divergente.

<sup>15</sup> Chiffres DSR – sélections cadre de base – 01.01.2013-01.10.2013.

<sup>16</sup> Chiffres DSR – sélections cadre de base – 01.01.2013-01.10.2013 :

Candidats néerlandophones :

- facteur de corrélation entre les mesures « orientation-client » et « *coping* » par la commission de sélection : 0,77
- facteur de corrélation entre les mesures « orientation-client » par la commission de sélection, d'une part, et dans le cadre de l'évaluation individuelle, d'autre part : 0,27
- facteur de corrélation entre les mesures « *coping* » par la commission de sélection, d'une part, et dans le cadre de l'évaluation individuelle, d'autre part : 0,17

Candidats francophones :

- facteur de corrélation entre les mesures « orientation-client » et « *coping* » par la commission de sélection : 0,81
- facteur de corrélation entre les mesures « orientation-client » par la commission de sélection, d'une part, et dans le cadre de l'évaluation individuelle, d'autre part : 0,20
- facteur de corrélation entre les mesures « *coping* » par la commission de sélection, d'une part, et dans le cadre de l'évaluation individuelle, d'autre part : 0,18.



subjectivité des sélections est quelque peu modérée par le fait que les compétences de chaque candidat qui parcourt toute la procédure de sélection sont mesurées à deux reprises.

La sélection vise en effet à garantir autant que possible que les aspirants retenus sont aptes. Cette option se justifie évidemment dans le contexte des ressources humaines. En tant que pouvoir public, la police se doit toutefois de garantir que chaque candidat sera traité autant que possible dans le respect du principe d'égalité énoncé à l'article 10 de la Constitution. Des candidats aptes ne peuvent dès lors pas être exclus. Comme certaines épreuves de sélection sont au moins en partie subjectives, le risque existe certainement, surtout pour les nombreux candidats qui échouent en cours de procédure. En effet, ils échouent souvent à la suite d'une mesure subjective de compétences qui ne seront évaluées qu'une seule fois (et par une seule personne) précisément parce qu'ils échouent à un stade précoce<sup>17</sup>.

Afin d'assurer un accès égal à la fonction publique, la Cour des comptes préconise d'évaluer les compétences de tous les candidats au moins à deux reprises au cours du test de personnalité, et de confier autant que possible chaque mesure à plusieurs évaluateurs. L'évaluation du candidat dépendra ainsi moins de la perception personnelle de l'évaluateur individuel. Si les moyens sont insuffisants à cet effet, il conviendrait d'envisager une simplification de la procédure. Ainsi, un seul test de situation pourrait être conservé et les assesseurs pourraient intervenir lors de l'entretien structuré<sup>18</sup>, au cours duquel les conclusions de l'épreuve de situation pourraient également être abordées. Le recours à des moyens supplémentaires lors de l'entretien structuré (et pas au cours d'une autre épreuve) se justifie, car cette épreuve présente une valeur prédictive supérieure<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> Concrètement, cela signifie pour le (large) échantillon de l'audit qu'environ 1.600 des 5.500 candidats inspecteurs (retenus) ont échoué notamment à la suite d'un mauvais résultat pour une compétence dont la mesure n'est pas seulement subjective, mais qui n'a aussi été mesurée qu'une seule fois par un seul évaluateur (il s'agit des compétences « orientation-client » et « motivation »).

<sup>18</sup> La littérature spécialisée estime que, par souci d'objectivité, au moins trois intervieweurs/évaluateurs doivent être chargés de cette épreuve. W. Vander Meeren, « Selectiemiddelen, predictoren », in : F. Kluytmans et C. Hancke, *Leerboek personeelsmanagement*, Heerlen, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1989.

<sup>19</sup> F. Lievens, *De voorspellende validiteit van selectietechnieken: bedenkingen vanuit een ivoren toren* ([www.allesoverassessments.nl/pages/validiteit.html](http://www.allesoverassessments.nl/pages/validiteit.html)).

La validité prédictive de l'entretien structuré s'élève à 0,51. Parmi les seize techniques de sélection mesurées, celle-ci partage la deuxième place avec les tests d'aptitudes cognitives, derrière les exemples de travail (épreuves de travail), qui affichent une validité prédictive de 0,54.

## CHAPITRE 3

# La police maîtrise-t-elle le processus de recrutement et de sélection ?

### 3.1 Gestion administrative des sélections du cadre Calog

La Cour des comptes constate que plusieurs dossiers de recrutement du cadre Calog ne sont pas suffisamment documentés : ils ne permettent pas de saisir pourquoi les candidats ont été sélectionnés. Dans six dossiers statutaires et trois dossiers contractuels, il n'existe même aucune information sur la sélection. Ce problème est exposé en détail ci-après au point 5.1 Motivation des sélections Calog.

La gestion administrative présente dans certains cas des négligences et le contrôle interne est insuffisant : trois candidats ont ainsi reçu un avis d'échec à l'épreuve relative aux aptitudes cognitives alors que le score indiqué dans le même avis attestait de leur réussite. Cette erreur a été sans conséquence pour ces trois candidats, car ils sont finalement entrés en service. Étant donné que l'audit des sélections Calog se limite aux dossiers des candidats reçus (voir le tableau 4), de telles erreurs sont peut-être aussi survenues pour d'autres candidats.

### 3.2 Gestion administrative des sélections du cadre opérationnel

La Cour des comptes constate que le traitement administratif des nombreuses étapes de la sélection des membres du cadre opérationnel témoigne d'une gestion administrative correcte. Certains points peuvent cependant être améliorés.

Pour 25 dossiers, il n'a pas été possible d'établir si la commission de délibération était composée correctement (par exemple, parce que seuls le nom et la signature du président étaient mentionnés sur le formulaire) et quatre de ces dossiers ne permettaient pas davantage de vérifier la composition de la commission de sélection. De surcroît, les signatures des membres de la commission de délibération ont été inversées dans cinq dossiers de sélection de commissaires (le membre de la police fédérale a signé comme représentant de la police locale et inversement).

La gestion administrative des procédures de sélection fait appel au système de gestion électronique Recsel. Ce système enregistre, notamment, les dates des épreuves de sélection, les scores individuels des candidats (par épreuve et par compétence) et les noms des assesseurs et intervieweurs, tout comme les absences et les dispenses. Cet enregistrement relativement complet permet d'identifier les informations de gestion pertinentes, comme la durée de la procédure de recrutement, les évaluations individuelles des assesseurs, etc. En outre, un système électronique étendu s'avère nécessaire parce que les différentes pièces des dossiers de sélection sont conservées à divers étages, rendant ainsi la gestion interne plus complexe.

Recsel calcule aussi automatiquement les résultats (intermédiaires) initiaux des candidats à partir des scores encodés. Ces résultats (intermédiaires) peuvent ensuite encore être adaptés



manuellement, par exemple, lorsque l'expert en sélection de la DSR ou la commission de délibération le décide (voir également le point 5.2). Les données Recsel sont encore utilisées pour l'envoi automatique des lettres de notification aux candidats. L'accès à Recsel est sécurisé à l'aide de profils d'utilisateurs et d'autorisations adéquates afin de garantir l'intégrité des données. Un fichier journalier consigne par ailleurs qui a introduit ou modifié des données.

Le contrôle des données Recsel a révélé quelques manquements. Des scores manquaient dans cinq enregistrements alors que la banque de données indiquait trop de scores pour trois autres candidats (deux scores au lieu d'un pour certaines épreuves). Il a encore été constaté que des coefficients de pondération erronés avaient été utilisés pour certaines procédures de sélection<sup>20</sup>. La somme des coefficients alloués aux scores sous-jacents s'élevait à 110 % (au lieu de 100 %) pour quelques résultats (intermédiaires), de sorte que les résultats ont été gonflés artificiellement. L'incidence finale de ces erreurs a probablement été minime<sup>21</sup>. Elles n'ont certainement pas eu d'influence sur les sélections définitives dans les dossiers examinés : les candidats avaient de toute manière atteint le seuil minimum. Elles n'en constituent pas moins une indication sérieuse d'un paramétrage incorrect et donc de résultats faux faussés.

S'appuyant sur ces constatations, la Cour des comptes recommande d'étendre les contrôles automatiques de la saisie incorrecte des données et, lors de la saisie des paramètres, de procéder à un double contrôle, éventuellement par le biais d'un système de validation automatisé.

Enfin, la Cour des comptes estime également opportun d'automatiser le contrôle du respect des motifs d'exclusion (temporaire) par le biais de Recsel. L'article 13 de la loi du 26 avril 2002 stipule que n'est pas admis aux épreuves de sélection le candidat qui :

1. a été déclaré inapte à l'exercice de la fonction de police à l'issue d'un examen médical d'aptitude ;
2. a précédemment, comme aspirant, échoué pour le cadre visé ou, comme stagiaire pour le cadre visé, été démis ou réaffecté pour inaptitude professionnelle en application des règles déterminées par le Roi ;
3. a précédemment fait l'objet d'un retrait définitif d'emploi ;
4. a, au moment de la démission acceptée, une évaluation avec la mention finale « insuffisant » ;
5. n'a pas réussi à trois reprises la procédure de sélection en vue de l'admission à la formation de base visée ;
6. n'a pas atteint l'âge de 17 ans ;
7. s'est vu notifier son échec à une épreuve de sélection précédente depuis moins d'un an à moins que la commission de délibération fixée par le Roi n'accepte un délai plus court.

Bien qu'environ 20.000 candidatures doivent être traitées annuellement, ces motifs d'exclusion, hormis la condition d'âge, sont encore contrôlés en partie manuellement à l'aide

---

<sup>20</sup> Sélections pour le cadre d'officiers néerlandophone et le cadre moyen francophone avec spécialité, spécialité informatique.

<sup>21</sup> L'incidence est estimée minime parce que l'écart est faible, qu'il (ne) s'agissait (que) de résultats intermédiaires et que la constatation ne portait que sur une seule compétence (*coping* ou motivation).

de renseignements provenant de différentes bases de données. Quoique ce contrôle soit approfondi – aucune erreur n’a été constatée –, la Cour des comptes préconise de l’automatiser afin d’augmenter le rendement des services. Les motifs d’exclusion 1, 2, 5 et 7 peuvent en particulier être automatisés puisque les informations nécessaires sont déjà présentes dans le système Recsel.

### **3.3 Durée de la procédure de sélection – Cadre opérationnel**

La durée de la procédure de sélection du cadre opérationnel est très longue en raison des nombreuses épreuves de sélection. Elle atteint environ huit mois pour un candidat inspecteur.

La DSR s’est engagée à réduire ce délai à six mois. Elle a pris diverses initiatives à cet effet. Ainsi, la procédure de recrutement fait l’objet d’un monitoring permanent et l’automatisation de la procédure de sélection s’est poursuivie (par exemple, par l’introduction d’un outil de rapportage). Des modèles de formulaire ont également été élaborés afin d’uniformiser et d’accélérer l’examen des antécédents et l’ordre des épreuves a été revu. Pour accélérer la composition des commissions de sélection et de délibération, il est également envisagé de fixer un cadre pour obliger les représentants de la police locale et de la police fédérale à siéger dans ces commissions.

Malgré les nombreux efforts, le respect du délai de six mois s’avère difficile. La mesure dans laquelle la durée de la procédure de sélection peut être réduite demeure évidemment tributaire du grand nombre d’épreuves. La réduction de leur nombre, proposée au point 2.3, peut représenter une solution.

Outre la complexité de la procédure de sélection, la DSR avance encore d’autres facteurs externes qui influencent sa durée, comme le nombre de candidats qui se présentent, l’interférence avec d’autres missions de la DSR, l’enquête de milieu et des antécédents par la police locale et la capacité de sélection des écoles de police. Certaines d’entre elles ne disposent pas d’une infrastructure sportive et doivent faire appel à une école locale pour les épreuves physiques. D’autres ferment pendant les vacances et quelques-unes manquent de salles d’informatique, ce qui est source d’engorgements. Les écoles de police étant autonomes, la police fédérale n’intervient que pas ou peu dans leurs choix stratégiques et ne peut les contraindre à investir dans une capacité de sélection supplémentaire. Dans son plan d’action 2012, la DSR propose dès lors de régler l’engagement des écoles de police par le biais d’un contrat de gestion. Cette intention n’a pas encore été concrétisée à ce jour. Pour remédier aux problèmes de sélection les plus sérieux, la DSR organise dès lors régulièrement les épreuves d’aptitudes cognitives et les épreuves physiques dans ses locaux à Bruxelles.

Étant donné que la décentralisation des épreuves de sélection cause des problèmes de capacité de sélection et comporte des risques au niveau du contrôle interne (voir le point 3.4), la Cour des comptes plaide en faveur d’une centralisation des sélections.

### 3.4 Contrôle interne – Cadre opérationnel

La DSR a pris plusieurs mesures en vue de limiter le risque de fraude lors de l'organisation décentralisée de l'épreuve d'aptitudes cognitives pour les inspecteurs<sup>22</sup>. Ainsi, la DSR suit les résultats par école de police et un test vidéo a été intégré à l'épreuve automatisée<sup>23</sup>. Les candidats peuvent ainsi passer les différentes épreuves à leur rythme, ce qui diminue dans une certaine mesure la possibilité de collaboration. En outre, les examinateurs ont été informés et ont reçu une formation complémentaire.

Étant donné que les examinateurs sont généralement des membres du personnel de l'école de police et que la police fédérale n'a donc pas de compétence à leur égard, il n'est pas certain que ces mesures soient suffisantes.

La Cour des comptes recommande de faire contrôler régulièrement le déroulement de ces épreuves sur place par des membres du personnel de la DSR. En cas d'impossibilité, il peut être envisagé de centraliser les épreuves.

---

<sup>22</sup> Il ressort du rapport du comité P, *Recrutement et sélection à la police belge* (décembre 2008, p. 39) que les candidats ont pu se concerter lors de l'épreuve d'aptitudes cognitives dans une école de police et que l'examineur les aurait encouragés dans ce sens.

<sup>23</sup> Ce test est un volet de l'épreuve d'aptitudes cognitives et mesure les capacités de rapportage du candidat (voir l'annexe 1).

## CHAPITRE 4

# Les dispositions statutaires en matière de recrutement et de sélection répondent-elles aux caractéristiques d'une bonne réglementation ?

Le présent chapitre examine si la réglementation en matière de recrutement et de sélection est exhaustive, si elle respecte le cadre légal actuel et si elle est conforme aux principes généraux du droit. Quelques éléments ont déjà été évoqués dans le cadre des questions d'audit précédentes.

### 4.1 Exhaustivité

Comme indiqué au point 2.1, le législateur a toujours omis d'exécuter l'article 106, alinéas 1<sup>er</sup> et 2, de la LPI. Selon cet article, la loi doit fixer chaque année l'effectif du cadre opérationnel et du cadre administratif et logistique de la police fédérale et définir la part minimale de chaque cadre qui sera affectée à la direction générale de la police judiciaire et aux services judiciaires déconcentrés. L'administration prétend que cet effectif est fixé implicitement chaque année par le législateur dans les documents qui accompagnent le budget. Cette façon de procéder ne répond cependant pas au prescrit de l'article 106 de la LPI, qui exige une détermination expresse de cet effectif. La Cour des comptes insiste dès lors pour que la police fédérale prenne chaque année l'initiative en la matière.

### 4.2 Cohérence des textes réglementaires

#### 4.2.1 Sélection d'inspecteurs principaux – Cadre opérationnel

Le statut du personnel de police est fixé par diverses lois et divers arrêtés. En raison de complications juridiques et techniques lors de l'élaboration du statut, les liens (hiérarchiques) entre les textes manquent de clarté. Cette situation est aggravée par le fait que des éléments essentiels du statut ont été repris ou expressément confirmés par la loi du 26 avril 2002, mais sans coordination des textes. Des contradictions surviennent lorsque des articles sont adaptés dans un texte et pas dans l'autre.

Une telle contradiction entre la loi du 26 avril 2002 et le PJPoI est manifeste dans le cas du recrutement externe d'inspecteurs principaux. La procédure de sélection de ces membres du personnel telle qu'elle est appliquée dans la pratique peut être divisée en deux phases. Les candidats sont tout d'abord sélectionnés dans le cadre de la procédure de sélection générale





de la DSR<sup>24</sup> ; les candidats reçus sont inscrits dans une réserve de recrutement sans classement. Ces candidats reçus présentent ensuite les épreuves de sélection organisées par l'autorité de nomination, qui retient finalement le candidat le plus apte.

S'il est vrai que cette procédure de sélection est « prévue » dans la réglementation depuis la parution de l'arrêté royal du 7 juin 2009 modificatif<sup>25</sup>, elle n'est pas encore entrée en vigueur par manque de cohérence juridique entre les textes. Il en résulte que les sélections effectuées depuis 2009 selon cette procédure sont illégales.

Lors de l'introduction de la procédure de sélection en deux phases dans le PJPol en 2009, le Conseil d'État avait déjà signalé que ce système était contraire à la loi du 26 avril 2002, qui impose un concours pour la sélection du cadre moyen spécialisé (article 12, 10<sup>e</sup>). À la suite de cette observation, il a été précisé dans le rapport au Roi de l'arrêté royal modificatif du 7 juin 2009 que le recrutement externe pour le cadre moyen spécialisé continuera à être organisé sous la forme d'un concours en attendant la modification de la loi. Une mesure transitoire a dès lors été reprise dans l'arrêté royal qui précise que le nouveau mode de sélection n'entrera en vigueur qu'à la date déterminée par le Roi (article 70, 2<sup>e</sup> alinéa, de l'arrêté royal du 7 juin 2009).

Dans la pratique, il s'avère cependant que la police a ignoré cette mesure transitoire : les inspecteurs principaux ont été (et sont encore) systématiquement sélectionnés par le biais d'une procédure non comparative, alors que la loi du 26 avril 2002 prévoyait à l'époque que les recrutements devaient s'appuyer sur un concours.

La modification légale nécessaire n'est intervenue que par la loi du 21 décembre 2013, entrée en vigueur le 10 janvier 2014<sup>26</sup>. Le fondement légal indispensable pour les sélections non comparatives n'existe donc que depuis le 10 janvier 2014. Mais il subsiste malgré tout un vide juridique pour ces sélections, car la mesure transitoire de l'article 70, deuxième alinéa, de l'arrêté royal du 7 juin 2009 n'est pas exécutée. En bref, les sélections actuelles, si elles s'inscrivent bien dans le cadre des dispositions légales, sont néanmoins contraires au PJPol.

#### **4.2.2 Recrutements contractuels pour raisons urgentes – Cadre Calog**

Depuis juin 2009, les membres du personnel Calog peuvent être engagés par le biais d'un contrat de travail pour des fonctions qui doivent être pourvues pour des raisons urgentes. En vertu de l'article IV.I.60 du PJPol, ces membres du personnel contractuels peuvent ensuite être nommés à titre statutaire s'ils sont désignés à un emploi statutaire dans le cadre d'un cycle de mobilité.

Étant donné qu'il s'agit d'une forme complémentaire de recrutement, en plus des recrutements statutaires et des recrutements contractuels (classiques) existants, la Cour des

---

<sup>24</sup> On vise ici la procédure fixée par le PJPol, article IV.I.15 (aptitudes cognitives sur base de techniques de sélection adaptées à la fonction, test de personnalité, épreuve d'aptitude physique et médicale, entretien de sélection devant la commission de sélection) et l'avis de la commission de délibération (article IV.I.17, PJPol).

<sup>25</sup> Arrêté royal du 7 juin 2009 portant modification de divers textes relatifs à la position juridique du personnel des services de police.

<sup>26</sup> Loi du 21 décembre 2013 portant des dispositions diverses Intérieur, article 37, a).

comptes est d'avis que cette pratique ne peut être appliquée que si elle est autorisée par le législateur, ce qui n'est pas le cas.

Subsidiairement, la Cour des comptes signale que, dans le respect du principe d'égalité, les contractuels « raisons urgentes » doivent présenter, lors de leur entrée en service contractuel, les mêmes épreuves de (pré)sélection que le personnel statutaire parce qu'ils peuvent être engagés plus tard à titre statutaire. Dans la pratique, il s'avère que cette façon de faire est effectivement suivie. La mesure ne repose cependant sur aucune mesure réglementaire, mais est simplement mentionnée dans le rapport au Roi de l'arrêté royal du 7 juin 2009 qui a introduit cette transition vers une fonction statutaire. En raison de l'importance de cette mesure, la Cour des comptes insiste pour couler cette procédure de sélection dans la réglementation. Cette intervention exige également une adaptation du caractère facultatif de l'article IV.I.52 du PJPoI, qui stipule uniquement que les sélections « peuvent » comprendre les épreuves énumérées.

#### **4.2.3 Cadre du personnel de la police fédérale**

Comme indiqué au point 2.1, la détermination du cadre du personnel par arrêté ministériel ne repose pas sur une disposition de loi. Le préambule de l'arrêté ministériel renvoie à l'article 98 de la LPI, qui confie la fixation des principes généraux à la compétence conjointe des ministres de l'Intérieur et de la Justice. Cette disposition est toutefois contraire à l'article 184 de la Constitution, qui stipule que les principes généraux doivent être réglés par la loi. En outre, la délégation de compétences réglementaires au(x) ministre(s) n'est autorisée que pour des mesures de détail.

#### **4.2.4 Circulaire ministérielle LPI 15bis – Cadre Calog**

La circulaire ministérielle LPI 15bis autorise les corps de police à sélectionner eux-mêmes des remplaçants contractuels et d'autres contractuels hors cadre (par exemple, du personnel d'entretien) sans passer par la DSR. Cette disposition ne trouve cependant aucun fondement dans la LPI ni dans le PJPoI. Au sens strict, la procédure de sélection par la DSR prévue à l'article IV.I.52 du PJPoI s'applique également à ces sélections en l'absence de dispositions contraires. Il semble toutefois acceptable que les corps de police locale disposent d'une certaine souplesse pour la sélection de tels collaborateurs.

La Cour des comptes recommande d'insérer expressément cette disposition dans le PJPoI.

#### **4.2.5 Autres imprécisions**

En raison de la modification de la réglementation, le PJPoI comprend désormais aussi une contradiction dans les règles de sélection des membres du personnel Calog. Ainsi, en vertu de l'article V.III.5 du PJPoI, les candidats doivent présenter les épreuves de sélection organisées par l'autorité de nomination dans le respect du classement établi par la DSR. L'article IV.I.57 du PJPoI stipule cependant qu'une liste des candidats aptes doit être établie, sans mentionner un classement et que cette liste doit être établie par le ministre ou par le directeur du service désigné par le ministre (et non, par définition, par le directeur de la DSR).

Enfin, la Cour des comptes signale une imprécision de forme à l'article 2 de la loi du 26 avril 2002, également due à l'absence de coordination lors des modifications : pour définir l'autorité de nomination à la police fédérale, l'article 2 renvoie encore à l'article 27 de la même loi, lequel article a été abrogé dans l'intervalle et remplacé par l'article 108bis de la LPI.



En raison des problèmes ci-dessus, la Cour des comptes recommande de coordonner la réglementation et de la simplifier dans sa forme en application de l'article 137bis de la loi du 26 avril 2006 (inséré par la loi du 20 juin 2006<sup>27</sup>). Cet article habilite le Roi « à apporter les modifications qui se recommandent dans un but de simplification formelle, sans qu'il puisse être porté atteinte aux principes inscrits dans ces dispositions ».

#### **4.3 Principe d'égalité : distinction entre candidats – Cadre opérationnel**

La Cour des comptes est d'avis que la dispense d'épreuve physique pour les membres du personnel du cadre opérationnel qui participent à une sélection externe en vue d'un cadre supérieur (article IV.I.29, avant-dernier alinéa, PJPol) est contraire au principe d'égalité. Étant donné que l'aptitude physique des membres du personnel du cadre opérationnel n'est plus vérifiée au cours de leur carrière (seule leur aptitude médicale est vérifiée), il n'existe aucun argument pour dispenser ces candidats et pas certains autres.

---

<sup>27</sup> Loi du 20 juin 2006 portant modification de divers textes relatifs à la police intégrée.

## CHAPITRE 5

# Les recrutements et les sélections se déroulent-ils conformément à la réglementation ?

### 5.1 Motivation des sélections Calog

La Cour des comptes constate que treize des 63 dossiers Calog examinés (quatre contractuels et neuf statutaires) présentaient une motivation approximative. Il est impossible d'établir dans ces dossiers pourquoi le candidat concerné a finalement été sélectionné.

Aucune trace de comparaison avec d'autres candidats ne figure dans trois dossiers.

Dans deux autres cas de recrutement statutaire, le dossier révèle qu'une série de candidats étaient concernés par la sélection, mais pas s'ils ont fait l'objet d'un classement. Dans tous les cas, il s'agit de recrutements supplémentaires issus de sélections dont le premier candidat reçu était déjà entré en service et pour lesquelles les autres candidats – dont les deux candidats en question – n'avaient pas fait l'objet d'un classement.

En outre, la Cour des comptes relève que la validité juridique de ces recrutements est contestable. Étant donné qu'aucune réserve de recrutement n'a été constituée, le recours à cette liste de candidats jugés aptes n'était plus permis.

Dans cinq dossiers, dont quatre de recrutement statutaire, il a été constaté que le candidat retenu était classé en ordre utile ou avait été sélectionné parce qu'il était le seul à avoir réussi, mais toute motivation de ce classement faisait défaut ou se limitait à des généralités. Dans trois autres dossiers, dont deux statutaires, il est impossible d'établir que le recrutement a respecté le classement de la sélection.

Les problèmes constatés sont dus en majeure partie à la forte décentralisation des sélections Calog (voir le point 5.6).

### 5.2 Motivation des sélections du cadre opérationnel

Mis à part les modifications apportées par le membre qualifié du personnel de la DSR ou par la commission de délibération, les décisions quant aux sélections des membres du personnel opérationnel sont largement motivées dans les dossiers. Dans la plupart des cas, le motif de la réussite ou de l'échec d'un candidat à une épreuve particulière est clairement indiqué et l'obligation matérielle de motivation est donc suffisamment respectée.

La transparence des décisions est en outre améliorée du fait que les mesures du test de personnalité et les évaluations de la commission de sélection sont également notées sur une échelle de 1 à 9. Les scores sont clairement consignés dans des grilles pour chaque candidat.



En outre, les pièces sous-jacentes mentionnent en général clairement les éléments qui ont amené les évaluateurs à attribuer le score.

Afin de déterminer les résultats du candidat au test de personnalité et lors de la délibération, les scores sont toujours consolidés à l'issue de ces phases de la procédure de sélection. Aux termes de la réglementation, un candidat réussit le test de personnalité si le membre qualifié du personnel de la DSR conclut qu'il possède les caractéristiques de personnalité exigées ou au moins le potentiel de les développer. L'administration applique la norme qui veut qu'un candidat ne peut réussir que s'il obtient moins de trois scores (consolidés) égaux ou inférieurs à 3 et pas de score égal à 1.

La commission de délibération utilise également cette norme pour déterminer si un candidat est finalement apte ou pas. Bien que cette norme ait été explicitement mentionnée auparavant dans le règlement de sélection, elle ne l'est manifestement plus. Elle n'est en effet plus utilisée qu'en interne et, par conséquent, n'est pas (plus) obligatoire. L'administration prétend ainsi disposer de plus de flexibilité. En vue d'une motivation formelle satisfaisante de la décision, la Cour des comptes estime cependant indiqué de fixer (à nouveau) expressément cette norme, de préférence par arrêté ministériel. Les candidats bénéficieront ainsi d'une plus grande sécurité juridique. Pour l'instant, ils ne reçoivent qu'un relevé des chiffres de la part de la commission de délibération, sans connaître la norme de référence. La fixation formelle de cette norme donne donc aussi suite à la disposition qui veut que le ministre « *fixe les seuils minimums* » pour le test de personnalité – ce qui renvoie incontestablement à une référence quantitative (article IV.I.27, PJPol).

Bien qu'il ressorte clairement de la plupart des dossiers pourquoi un candidat a obtenu une certaine évaluation, la Cour des comptes a constaté quelques lacunes dans le domaine de la motivation matérielle.

Dans certains dossiers, les scores d'un volet des mesures de compétence n'ont pas pu être reconstitués par l'addition des sous-scores. Ainsi, un candidat a obtenu un score de 4 à l'évaluation collective pour la compétence « structurer le travail », alors que ses scores pour les épreuves sous-jacentes à cette mesure (« évaluation écrite » et « évaluation orale ») s'élevaient respectivement à 9 et 2.

Constatation plus importante encore : les scores (consolidés) de 952 dossiers ont été modifiés sans aucune motivation. Il s'agit tant de modifications réalisées lors de l'évaluation du test de personnalité par le membre qualifié du personnel de la DSR (566 dossiers) que de modifications apportées par la commission de délibération au cours de la phase finale (444 dossiers)<sup>28</sup>.

Selon l'administration, de telles modifications sont uniquement apportées dans les dossiers dont les scores ne sont pas convaincants<sup>29</sup> et après une discussion entre les assesseurs et intervieweurs concernés (dans le cas d'une modification par le membre qualifié de la DSR) ou après discussion au sein de la commission de délibération. Du point de vue de la méthode, cette approche est acceptable, car la comparaison des différents scores attribués lors de

<sup>28</sup> 58 dossiers ont été modifiés aussi bien par le responsable de la DSR que par la commission de délibération.

<sup>29</sup> Il s'agit de cas « douteux », des dossiers dont les scores sont faibles et qui répondent à peine ou juste pas à la règle interne : « moins de trois scores égaux ou inférieurs à 3 ».



l'évaluation en vue de dégager une évaluation globale constitue, selon les normes internationales, un élément essentiel de l'évaluation<sup>30</sup>. Ces normes autorisent d'additionner simplement les différentes mesures – ce qui est le cas pour l'écrasante majorité des dossiers – , mais une discussion entre les assesseurs et les intervieweurs, d'une part, et/ou entre les membres de la commission de délibération, d'autre part, représente sans conteste une plus-value.

Sous l'angle du droit administratif, il est cependant essentiel que de telles modifications soient également motivées, et tel n'est pas le cas actuellement. Étant donné le grand nombre de dossiers modifiés, il s'avère difficile de respecter l'obligation de motivation pour tous ces dossiers. La Cour des comptes préconise dès lors soit de renforcer les critères de modification de manière à réduire le nombre de dossiers modifiés à un niveau réaliste (donc permettant de motiver chacun d'entre eux), soit de simplifier la procédure dans son ensemble.

### 5.3 Unité d'évaluation – Cadre opérationnel

En vertu du principe d'unité d'évaluation, tous les candidats d'une même session doivent être évalués par les mêmes membres du jury. La jurisprudence relève que ce principe n'est pas absolu et que la mesure dans laquelle un traitement égal doit être garanti dépend de divers facteurs, comme le nombre de candidats et l'existence de mesures de coordination qui garantissent une application cohérente des critères d'évaluation.

Ce principe est certainement pertinent pour le cadre opérationnel lors des sélections d'inspecteurs principaux et de commissaires. Ces sélections ne sont en effet pas permanentes, mais organisées par session.

Le contrôle de ces sélections indique cependant que l'application du principe ne coule pas de source.

Il a ainsi été constaté que les tests de personnalité, qui laissent une large marge d'appréciation aux évaluateurs, sont supervisés par divers évaluateurs individuels et que pas la moindre constante ne se dégage. Plus d'assesseurs interviennent parfois pour un candidat que pour un autre : certains candidats ont été évalués par deux assesseurs lors de l'évaluation individuelle alors que cette épreuve n'avait été évaluée généralement que par un seul assesseur. Certains candidats ont même été interrogés par deux intervieweurs alors que la réglementation n'en impose qu'un seul (article IV.6, 2°, AEPol).

L'administration tente d'assurer l'unité d'évaluation lors des tests de personnalité en détaillant les critères d'évaluation et en informant les évaluateurs au sujet de leur comportement d'évaluation. Étant donné la complexité de la procédure de sélection et du nombre de candidats reçus au cours de cette phase, la Cour des comptes est d'avis qu'il n'est pratiquement pas envisageable d'encore apporter des améliorations dans ce contexte pour garantir l'application du principe d'unité d'évaluation.

Seule une réforme de la procédure permettrait cette amélioration. Elle comprendrait ainsi, de préférence, une instance de décision multicéphale dont les membres absents peuvent se

---

<sup>30</sup> International Task Force on Assessment Center Guidelines, « Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations », *Journal of Selection and Assessment*, 17, 3 (septembre 2009), 243-253.



faire remplacer par d'autres membres déjà associés à la même épreuve. Si nécessaire, des moyens supplémentaires peuvent être trouvés en réduisant le nombre d'épreuves de la procédure de sélection ou en limitant à une quantité gérable le nombre de candidats retenus. Ainsi, il peut être envisagé de relever les seuils minimums pour les épreuves d'aptitudes cognitives et de revoir le régime des dispenses. Pour cette dernière hypothèse, le directeur de la DSR pourrait être habilité à accorder ou non les dispenses sur la foi d'un diplôme supérieur.

À l'étape suivante de la procédure de sélection, à savoir l'entretien avec la commission de sélection, la Cour des comptes relève une violation du principe d'unité d'évaluation. Pour les sélections d'inspecteurs principaux, la composition des commissions de sélection varie tellement d'un candidat à un autre au cours d'une même session qu'il n'est plus question d'égalité de traitement des candidats. Une telle façon de faire ne se justifie plus à ce stade de la procédure : les candidats sont moins nombreux, il s'agit de la dernière phase de la sélection et la commission – comme dit précédemment – dispose d'une large marge d'appréciation. La Cour des comptes préconise dès lors de prévoir un minimum de stabilité et de continuité dans la composition de ces commissions.

Pour autant qu'il ait été possible de le constater, les commissions de délibération sont composées de manière stable, mais cette stabilité ne compense toutefois pas l'instabilité au niveau des commissions de sélection des inspecteurs principaux. L'incidence de la commission de délibération est d'ailleurs plus réduite que celle de la commission de sélection et les candidats ne sont en outre pas entendus par la commission de délibération.

Pour les autres sélections ou phases de sélection, à savoir les sélections supplémentaires organisées par l'autorité de nomination et les sélections du personnel Calog, les dossiers n'ont révélé aucune violation de ce principe.

#### **5.4 Emploi des langues – Cadre Calog**

Six des procédures de sélection statutaires examinées étaient ouvertes à des candidats francophones et néerlandophones. Le candidat le mieux classé est chaque fois entré en service sans tenir compte de son rôle linguistique. Toutefois, selon la jurisprudence du Conseil d'État, les candidats du cadre linguistique le plus déficitaire doivent être nommés en premier lieu.

Il n'a pas pu être démontré qu'au moins un membre des commissions de sélection lors des procédures ouvertes aux candidats des deux rôles linguistiques possédait la connaissance exigée de la deuxième langue nationale. La législation en matière d'emploi des langues permet toutefois de déduire que cette connaissance est nécessaire.

Dans un de ces dossiers, la connaissance de la deuxième langue nationale était exigée et a dès lors été évaluée par le jury. Sauf exception, l'exigence de la connaissance d'une autre langue est cependant contraire au principe d'unilinguisme des fonctionnaires et de bilinguisme des services. Par ailleurs, seul Selor est habilité à juger de la connaissance de la deuxième langue et non les membres de la commission de sélection.

## 5.5 Critère de recrutement contractuel : raisons urgentes – Cadre Calog

Des membres du personnel peuvent, pour des raisons urgentes, être engagés dans les liens d'un contrat de travail de douze mois maximum pour occuper un emploi du cadre du personnel (IV, I.37, 2<sup>e</sup> alinéa, PJPol)<sup>31</sup>.

Dans quatre des dix dossiers examinés, il a été constaté que cette règle n'avait pas été respectée. Les membres du personnel concernés se sont vu proposer un nouveau contrat de travail à durée déterminée, voire à durée indéterminée, à l'issue de leur engagement de douze mois.

Si la durée de douze mois s'avère trop brève dans la pratique pour que l'administration puisse remplacer l'emploi contractuel par un emploi statutaire – elle doit en effet toujours organiser un cycle de mobilité –, la Cour des comptes recommande de revoir cette durée. Ainsi, un contrat de travail « raisons urgentes » pourrait être prolongé d'un nombre limité de mois à condition qu'un cycle de mobilité soit organisé pour l'emploi concerné ou, s'il ne donne pas de résultat, qu'un recrutement statutaire externe soit entamé.

## 5.6 Violations de la réglementation – Cadre Calog

Deux candidats (niveau C) ont été recrutés sur une base statutaire pour occuper une fonction à laquelle ils n'avaient pas postulé ; un candidat (niveau B) a également été engagé à titre statutaire bien que la commission de sélection l'ait déclaré inapte. Selon le dossier, ce dernier recrutement a été effectué en raison d'un manque de personnel. Ce motif ne peut toutefois justifier le recrutement d'un candidat inapte et en aucun cas un recrutement statutaire.

Ces anomalies, tout comme la motivation lacunaire (voir le point 5.1) résultent en partie, selon la Cour des comptes, du morcellement extrême des procédures. Une procédure distincte est ainsi organisée pour presque chaque emploi. Elle exige du travail et du temps. Pour remédier à de graves manques de personnel, certains services se voient contraints de faire appel aux réserves constituées pour d'autres services ou emplois, ou recrutent des candidats qui n'ont pas été classés en ordre utile parce que le service qui a lancé la procédure de sélection initiale n'a recruté que le premier classé.

La Cour des comptes recommande d'organiser des procédures de sélection générales et de constituer des réserves de recrutement générales, ce qui permettrait de limiter le nombre de procédures et d'améliorer leur uniformité et leur gestion. Pour éviter le morcellement, la possibilité de délégation de l'organisation d'épreuves supplémentaires (article V.III.5, PJPol) pourrait également être limitée aux directeurs généraux.

Une méconnaissance patente des règles de droit a été constatée lors des procédures de sélection d'un certain nombre de membres du personnel horeca contractuels. Sur

---

<sup>31</sup> L'article IV.I.37, 2<sup>e</sup> alinéa, du PJPol stipule à cet égard que, pour des raisons urgentes, un emploi peut être occupé par un membre du personnel engagé dans les liens d'un contrat de travail à durée déterminée d'une durée de maximum douze mois ; il reste muet quant aux prolongations éventuelles. Dans le rapport au Roi de l'arrêté royal du 7 juin 2009, qui a inséré cette disposition, il est cependant clairement établi que les membres du personnel sont engagés pour douze mois au maximum, ce qui exclut une prolongation du contrat de travail après douze mois.



les 22 recrutements Calog contractuels examinés, quatre membres du personnel sont entrés en fonction en tant que personnel horeca à la suite d'une procédure visiblement fictive. Il s'agissait de membres du personnel qui étaient déjà occupés par le service social de la police intégrée (l'ASBL SSDGPI) et qui ont été intégrés ensuite par une procédure de sélection fictive à la police fédérale. Formellement, la décision d'entrée en service a même été prise par le conseil d'administration du service social.

Par ailleurs, il n'existe pour une de ces fonctions aucun motif d'engagement contractuel. Ni la fonction (gestion du personnel horeca) ni le niveau (niveau B) ne font en effet partie des critères de recrutement contractuel prévus par la réglementation (article IV.I.35, Pjpol).

### **5.7 Exclusion fondée sur l'ordre d'inscription – Cadre Calog**

Il a été constaté dans trois dossiers de recrutement statutaire que les avis de vacance d'emploi indiquaient que seuls les trente, et dans un cas seuls les dix, premiers candidats *inscrits* étaient autorisés à participer à la sélection. La Cour des comptes est d'avis que cette mention est contraire au principe d'égalité d'accès à la fonction publique. Tous les candidats ne sont pas informés simultanément de la vacance d'emploi ou ne sont pas en mesure de réagir immédiatement, alors que le délai d'envoi peut aussi avoir une influence.

## CHAPITRE 6

# Conclusions et recommandations

### 6.1 La police fédérale mène-t-elle une politique de recrutement et de sélection de qualité ?

Ayant pris toutes les limitations légales et organisationnelles en considération, la Cour des comptes est d'avis que la police fédérale estime correctement les besoins de recrutement. Les efforts réalisés n'ont cependant qu'une incidence limitée sur les problèmes en matière d'effectif qui se traduisent, notamment, par de nombreux détachements dont beaucoup excèdent un an. La Cour des comptes insiste pour que ces détachements soient évités parce qu'ils provoquent des distorsions dans l'utilisation des moyens budgétaires et humains.

La sélection du personnel Calog est de qualité médiocre. L'intervention d'autorité des différents services demandeurs donne lieu à de nombreuses violations et dessert également une gestion performante des sélections.

En ce qui concerne le personnel opérationnel, la Cour des comptes a pu constater que les services de sélection attachent beaucoup d'attention à la qualité des sélections. Les décisions sont généralement motivées en détail, le comportement d'évaluation des assesseurs est analysé avec précision, les valeurs de validité des sélections sont identifiées, la durée de la procédure fait l'objet d'un suivi, etc.

La police ne tient toutefois pas toujours suffisamment compte des obligations juridico-administratives auxquelles ces sélections sont soumises. Des mesures de validité indiquent que les (sous-)épreuves du test de personnalité (évaluations, entretien structuré) sont relativement subjectives. Le principe de l'égalité d'accès à la fonction publique risque d'être enfreint surtout dans les cas où des candidats échouent après une mesure unique par un seul évaluateur. La Cour des comptes préconise d'évaluer les compétences de personnalité de chaque candidat au moins à deux reprises au cours de la procédure. Par ailleurs, la Cour conseille de limiter le nombre d'épreuves de sélection et de consacrer les moyens ainsi libérés aux autres épreuves afin d'en augmenter l'objectivité, en faisant appel, par exemple, à plus d'un intervieweur lors de l'entretien structuré.

Enfin, la Cour des comptes recommande d'examiner dans quelle mesure les profils de compétences fixés par la réglementation pour les membres du personnel opérationnel sont encore d'actualité. Si le test de personnalité pour les fonctionnaires de police doit également servir à évaluer les compétences de communication verbale et non verbale, il faut reprendre cette compétence dans le profil de compétences en annexe 4 de l'AEPol.

### 6.2 La police maîtrise-t-elle le processus de recrutement et de sélection ?

Des violations de la réglementation sont constatées lors des sélections Calog et des documents contradictoires sont régulièrement présents dans les dossiers. Cette constatation



démontre à nouveau que la police n'a pas suffisamment de prise sur la procédure de recrutement et de sélection du personnel Calog.

Pour ce qui concerne les sélections du personnel opérationnel, la Cour des comptes estime que la police maîtrise convenablement la procédure eu égard au grand nombre de candidats et aux nombreuses étapes de la sélection. La motivation généralement précise des résultats et leur traduction en chiffres assurent une procédure de sélection transparente. En outre, les nombreuses données qui sont consignées (sous forme électronique) sont pleinement exploitées pour piloter et suivre les procédures.

La police fédérale dépend toutefois aussi d'instances extérieures, comme les écoles de police, pour la maîtrise des procédures de sélection. Ces écoles ne disposent toutefois pas toujours d'une capacité de sélection et d'une infrastructure suffisantes pour organiser aisément les épreuves de sélection décentralisées (épreuves relatives aux aptitudes cognitives et épreuves physiques pour les inspecteurs). Il s'avère, de plus, que la décentralisation des épreuves comporte un risque de fraude, comme la résolution en commun des épreuves portant sur les aptitudes cognitives. La Cour des comptes préconise par conséquent de reconsidérer la collaboration avec les écoles de police.

### **6.3 Les dispositions statutaires en matière de recrutement et de sélection répondent-elles aux caractéristiques d'une bonne réglementation ?**

Le cadre juridique n'est pas concluant et parfois contradictoire en raison, principalement, de la structure juridique complexe. Le statut des membres du personnel de la police doit, en principe, être réglé par la loi. Le Roi ne dispose que d'une compétence réglementaire pour préciser les modalités.

La délimitation imprécise de ces compétences a notamment conduit le Roi à édicter des règles qui relèvent en réalité de la compétence du législateur, voire qui sont contraires à la loi. Le Roi a ainsi remplacé la procédure de sélection par concours des inspecteurs principaux par une procédure où l'autorité de nomination choisit parmi une liste de candidats « aptes ». Cette situation n'est actuellement régularisée qu'en partie. Le Roi a par ailleurs introduit un nouveau mode de recrutement (recrutement contractuel avec possibilité de nomination statutaire ultérieure) alors que le législateur n'a accordé aucune habilitation en la matière.

Dans certains cas, le ministre est aussi intervenu en dehors du cadre de sa compétence réglementaire. Le cadre du personnel doit être fixé par le Roi et non par le ministre, par exemple. L'habilitation accordée par la circulaire ministérielle GPI15bis aux corps de police locaux pour sélectionner eux-mêmes les remplaçants contractuels et le personnel contractuel hors cadre est sans fondement légal.

La dispense accordée aux membres du personnel du cadre opérationnel de passer l'épreuve physique en cas de participation à un recrutement externe viole le principe d'égalité.

En raison des nombreuses modifications, la réglementation présente également des imprécisions : la liste des membres du personnel Calog aptes doit comporter un classement selon une disposition du PJPol (article V.III.5) et pas selon une autre (article IV.I.57) ;

l'article 2 de la loi du 26 avril 2002 renvoie encore à un article (article 27) entre-temps abrogé pour définir l'autorité de nomination à la police fédérale.

L'obligation de déterminer chaque année par une loi l'effectif de la police fédérale en exécution de l'article 106 de la LPI n'est pas respectée.

#### **6.4 Les recrutements et les sélections se déroulent-ils conformément à la réglementation ?**

Mis à part le cadre juridique en matière de sélections d'inspecteurs principaux qui s'avère lacunaire, la Cour des comptes constate que les sélections du cadre opérationnel se déroulent généralement en conformité avec les règlements de sélection élaborés avec précision. Elles se heurtent cependant parfois à d'autres normes de droit – générales. Ainsi, le membre qualifié de la DSR (à l'issue du test de personnalité) ou la commission de délibération (lors de la finalisation de la sélection) ne motivent pas leurs modifications des scores des sous-épreuves, en violation de l'obligation de motivation. En outre, la Cour des comptes constate non seulement que les sélections d'inspecteurs principaux ne sont pas cohérentes sur le plan juridique, mais aussi qu'elles ne respectent pas le principe de l'unité d'évaluation. Lors de ces sélections, organisées par session, la composition de la commission de sélection varie tant d'un candidat à l'autre que l'égalité de traitement des candidats ne peut être garantie.

À l'inverse des sélections du cadre opérationnel, celles des membres du personnel Calog sont contraires à plusieurs égards à la réglementation. Ainsi, la motivation est insuffisante dans de nombreux dossiers. Des candidats ont également été recrutés à titre statutaire bien qu'ils aient postulé à un autre emploi. Selon la Cour des comptes, ces infractions sont dues en grande partie au morcellement extrême des procédures. Dans le cas de recrutements supplémentaires à partir des réserves de recrutement décentralisées, il se peut que les descriptions de fonction ne correspondent pas, que le candidat supplémentaire entré en fonction n'ait pas été classé ou que la réserve n'ait pas été formellement constituée. La Cour des comptes préconise dès lors de coordonner ces sélections et, si possible, de les centraliser.

Dans certains cas, les violations constatées lors des sélections Calog sont très sérieuses. Un candidat a, par exemple, été recruté à titre statutaire bien que la commission de sélection l'ait jugé inapte et du personnel du service social a été repris par la police par le biais de sélections fictives.

Outre l'exécution irrégulière des sélections Calog, les procédures s'avèrent parfois aussi elles-mêmes irrégulières. Ainsi, des procédures de sélection (statutaires) bilingues ont été organisées au mépris de la législation en matière d'emploi des langues. Des candidats ont également été exclus de procédures de sélection en raison de leur ordre d'inscription, en violation du principe d'égalité d'accès à la fonction publique.

## ANNEXE 1

# Aperçu des épreuves de sélection et des sous-épreuves correspondantes

Épreuves	Sous-épreuves
Épreuve d'aptitudes cognitives (article IV.1.15, 1°, PJPol)	Potentialités (capacité de raisonnement, traitement des informations, raisonnement avec des chiffres, etc.) (article IV.5, AEPol)
	Maîtrise de la langue (forme, contenu) (article IV.5, AEPol)
	Sauf candidats au cadre moyen spécialisé : épreuve de rapportage (règlement de sélection) Ou pour le cadre d'officiers : Dissertation commentée (article IV.5, AEPol)
	Uniquement pour les candidats au cadre moyen spécialisé : épreuve spécifique de connaissances professionnelles (article IV.5, AEPol)
Test de personnalité (article IV.1.15, 2°, PJPol)	Questionnaire biographique (article IV.6, 1°, AEPol)
	Test de personnalité informatisé (article IV.6, 1°, AEPol)
	Sauf candidats au cadre d'agents : épreuve du bac à courrier
	Évaluation collective (règlement de sélection)
	Évaluation individuelle (règlement de sélection)
Épreuve d'aptitude physique et médicale (article IV.1.15, 3°, PJPol)	Épreuve physique: parcours fonctionnel (article IV.8, 1°, AEPol),
	Examen médical (article IV.8, 2°, AEPol)
Commission de sélection (article IV.1.15, 4°, PJPol)	(cette épreuve n'est pas sous-divisée)

Source : PJPol, AEPol et règlements de sélection

## ANNEXE 2

# Aperçu des compétences exigées par cadre

Domaine de compétences	Compétence	Cadre agents	Cadre de base	Cadre moyen	Cadre d'officiers
Gestion de l'information	Intégrer l'information				X
	Analyser l'information			X	
	Traiter l'information		X		
	Comprendre l'information	X			
Gestion des tâches	Décider				X
	Résoudre les problèmes			X	
	Structurer le travail		X		
	Exécuter les tâches	X			
Gestion de personnes	Diriger des personnes			X	X
	Motiver				X
Gestion interpersonnelle	Coopérer (interne)	X	X	X	
	Orientation-client (externe)	X	X	X	X
	Conseiller				X
Gestion personnelle	<i>Coping</i>	X	X	X	X
	S'auto-développer				X
	S'engager	X	X	X	
Valeurs	Implication-motivation	X	X	X	X
	Respect des normes-intégrité	X	X	X	X
	Absence d'extrémisme	X	X	X	X
	Absence de psychopathologie	X	X	X	X

Source : AEPol

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



**DÉPÔT LÉGAL**  
D/2015/1128/08

**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](http://www.courdescomptes.be)