

Rapport spécial

Office européen de sélection du personnel: le moment est venu d'adapter le processus de sélection à des besoins de recrutement en pleine évolution



COUR DES
COMPTES
EUROPÉENNE

Table des matières

	Points
Synthèse	I-IX
Introduction	01-13
Étendue et approche de l'audit	14-18
Observations	19-89
Globalement, les concours de grande ampleur organisés par l'EPSO permettent de recruter les bonnes personnes aux bons postes dans des conditions financières saines	20-59
La planification convient aux concours à grande échelle	21-28
L'EPSO attire un nombre élevé de candidats et promeut la marque «EU Careers» à Bruxelles principalement	29-38
Bien que le processus de sélection présente des faiblesses, la qualité des lauréats est globalement élevée	39-49
Les années où le nombre de lauréats est le plus élevé correspondent à celles où le coût des concours est faible	50-55
L'organisation régulière de concours pour généralistes a contribué à garantir la disponibilité d'un nombre adéquat de recrues potentielles	56-59
En ce qui concerne les spécialistes, le processus de sélection de l'EPSO n'est pas adapté aux besoins actuels des institutions de l'UE en matière de recrutement	60-89
La planification des concours spécialisés n'est pas fiable et intervient trop tôt pour être précise	62-67
L'EPSO ne cible pas systématiquement ses actions de communication de manière à attirer de bons candidats vers les concours spécialisés	68-70
Les candidats très spécialisés risquent d'être éliminés à un stade précoce du processus de sélection	71-76
Lorsqu'ils ne ciblent qu'un petit nombre de spécialistes, les concours de l'EPSO sont plus coûteux que les procédures de sélection organisées par les institutions elles-mêmes	77-83
Lorsque des spécialistes doivent être recrutés d'urgence, les procédures de l'EPSO sont moins adaptées que celles organisées par les institutions elles-mêmes	84-89

Conclusions et recommandations

90-97

Annexes

Annexe I – Catégories de personnel employé dans les institutions européennes

Annexe II – Conditions d'admission pour chaque catégorie de personnel

Annexe III – Les phases d'un concours EPSO

Annexe IV – Méthodologie d'audit

Annexe V – Coûts directs par lauréat: concours EPSO et procédures de sélection organisées par les institutions

Annexe VI – Durée des procédures de sélection organisées par les institutions

Acronyme

Glossaire

Réponses de l'EPSO

Équipe d'audit

Calendrier

Synthèse

I Chaque année, les institutions de l'UE recrutent, parmi plus de 50 000 candidats, quelque 1 000 nouveaux agents permanents pour une carrière à long terme. Ces nouveaux agents sont sélectionnés parmi les lauréats de concours généraux organisés par l'EPSO, l'Office européen de sélection du personnel de la fonction publique de l'UE, en coopération avec les institutions de l'Union.

II L'EPSO a pour mission d'attirer et de sélectionner des candidats qualifiés en nombre suffisant pour permettre aux institutions de satisfaire leurs besoins en matière de recrutement. Il organise deux grands types de concours généraux: des concours de grande ampleur pour le recrutement au grade de base de candidats ayant un profil de généraliste (par exemple, administrateurs publics, juristes, économistes, traducteurs ou assistants de secrétariat), et des concours plus restreints pour le recrutement de candidats ayant un profil et une expérience plus spécifiques. Le processus de sélection comporte trois phases: la planification des concours pour l'année à venir, l'évaluation des candidats de chaque concours par une série de tests et la publication des listes définitives des lauréats des différents concours.

III Ce processus de sélection, axé sur les concours, est organisé sous sa forme actuelle depuis 2012. Le régime linguistique applicable à l'organisation des concours a été contesté en justice, et les institutions de l'UE ont commencé à remettre en question l'efficacité du processus de sélection. Dans ce contexte, le conseil d'administration de l'EPSO a mis en place un groupe de réflexion interinstitutionnel sur le processus de sélection au deuxième semestre de 2019. Notre rapport comporte une analyse, des conclusions et des recommandations supplémentaires utiles à une éventuelle révision importante du processus de sélection.

IV Notre audit avait pour objectif de déterminer si le processus de sélection de l'EPSO permettait aux institutions de l'UE de satisfaire leurs besoins en matière de recrutement pour toutes les catégories de personnel. Nous avons plus particulièrement examiné si ce processus:

- a) était planifié de manière appropriée pour tenir compte des besoins des institutions de l'UE en matière de recrutement;
- b) s'accompagnait d'actions de communication efficaces qui attiraient un nombre suffisant de candidats;

- c) permettait d'obtenir des lauréats aptes à occuper les emplois proposés par les institutions;
- d) était organisé au moment opportun;
- e) était organisé à moindre coût.

V L'audit a été centré sur les activités menées par l'EPSO de 2012 à 2018. Nous avons examiné ses informations de gestion, interrogé des agents de l'EPSO et des services des ressources humaines de certaines institutions de l'UE, examiné un échantillon de concours généraux afin d'analyser leurs coûts et leur durée, et réalisé une enquête auprès de managers de certaines institutions de l'UE.

VI Nous sommes parvenus à la conclusion que, dans l'ensemble, les concours de grande ampleur organisés par l'EPSO avaient permis aux institutions de l'UE de satisfaire leurs besoins en matière de recrutement de candidats ayant un profil de généraliste au cours de la période considérée. Par contre, le processus s'est avéré moins efficient et moins efficace lorsqu'il s'agissait de satisfaire leurs besoins plus limités, mais en augmentation, en matière de recrutement de spécialistes.

VII Nous avons constaté que, globalement, le processus de sélection est efficace pour les concours de grande ampleur: la planification est adaptée à ce type de concours; l'EPSO parvient à attirer un nombre élevé de candidats et promeut la marque «EU Careers», principalement à Bruxelles; malgré plusieurs faiblesses dans le processus de sélection, la qualité des lauréats est, dans l'ensemble, élevée; les années où le nombre de lauréats est le plus élevé, le coût des concours est faible; de plus, l'organisation régulière de concours visant à recruter des généralistes a permis de garantir la disponibilité d'un nombre adéquat de recrues potentielles.

VIII Nous avons également constaté que le processus de sélection n'est pas adapté aux concours ciblés à petite échelle, qui correspondent le plus aux besoins actuels des institutions de l'UE en matière de recrutement: la planification de ces concours n'est pas fiable et intervient à un stade trop précoce pour être précise; l'EPSO ne cible pas systématiquement sa communication de manière à inciter des candidats qualifiés à participer à des concours spécialisés; les candidats très spécialisés risquent d'être éliminés à un stade précoce du processus de sélection; lorsqu'un petit nombre seulement de spécialistes est recherché, le coût des concours est plus élevé que celui des autres procédures de sélection organisées par les institutions elles-mêmes; en outre, les concours spécialisés sont moins adaptés que ces procédures pour répondre aux besoins urgents en matière de recrutement.

IX À la lumière de nos observations, nous recommandons:

- de renforcer les principaux aspects du processus de sélection, en particulier de mesurer la satisfaction des institutions, de remédier aux problèmes récurrents liés au régime linguistique et d'assurer la coordination entre l'EPSO et les institutions;
- de mettre en place un nouveau cadre de sélection pour les concours spécialisés;
- d'améliorer la capacité de l'EPSO à s'adapter à un environnement de recrutement en évolution rapide, en instaurant un mécanisme de révision régulière du processus de sélection.

Introduction

01 Chaque année, les institutions de l'UE recrutent, parmi plus de 50 000 candidats, quelque 1 000 nouveaux agents permanents (fonctionnaires) pour une carrière à long terme. Ceux-ci sont sélectionnés parmi les lauréats de concours généraux. La qualité des résultats du processus de sélection détermine celle des fonctionnaires recrutés, qui font souvent toute leur carrière dans les institutions de l'UE.

02 Depuis 2003, ces concours sont organisés par l'Office européen de sélection du personnel (EPSO), en coopération avec les institutions. Le rôle de l'EPSO consiste à mettre en œuvre, pour les institutions de l'Union européenne, des procédures de sélection efficaces et de qualité, afin qu'elles puissent recruter la bonne personne au bon poste et au bon moment¹. L'EPSO a pour mission d'attirer – par une communication appropriée – et de sélectionner des candidats qualifiés en nombre suffisant pour permettre aux institutions de satisfaire leurs besoins à long terme en matière de recrutement. Les nouveaux agents peuvent être répartis en trois catégories: les généralistes (administrateurs publics, juristes, économistes, etc., et assistants de secrétariat), les linguistes (traducteurs) et les spécialistes (experts en technologies de l'information, scientifiques, etc.).

03 Les concours pour généralistes, qui visent à recruter des généralistes et des linguistes, attirent des dizaines de milliers de candidats. Pour certaines langues, un seul poste de traducteur peut attirer jusqu'à 2 000 candidats. Les listes de réserve de ces concours, qui sont par nature interinstitutionnels, peuvent comporter jusqu'à 200 lauréats. Dans le présent rapport, nous les appellerons «concours de grande ampleur». Les concours spécialisés (dont sont issus environ 42 % des lauréats recensés pour la période 2012-2018) sont plus ciblés, moins souvent interinstitutionnels, et le nombre de candidats par domaine est plus limité.

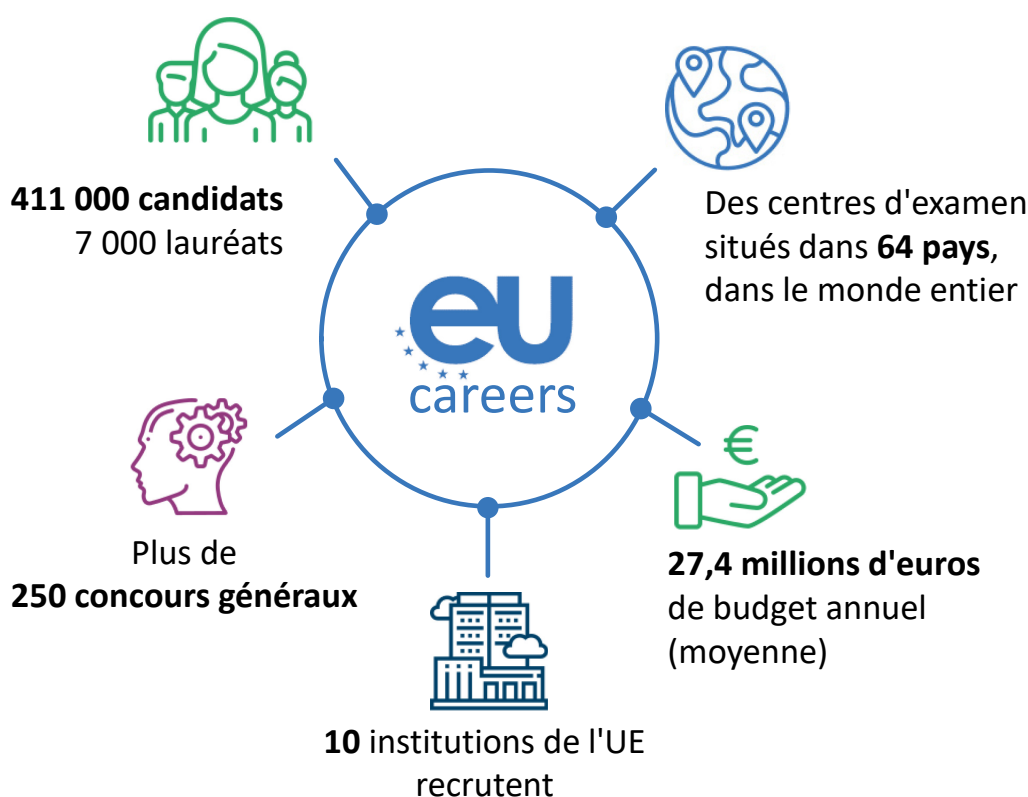
04 L'EPSO est un office interinstitutionnel chargé de fournir des services de sélection du personnel à l'ensemble des institutions de l'UE. Toutefois, il est rattaché administrativement à la Commission européenne. Le conseil d'administration, son organe de décision suprême, est composé du directeur de l'EPSO et d'un représentant de l'encadrement supérieur de chaque institution. Il approuve à la majorité qualifiée les principes de la politique de sélection (qui sont appliqués au cours des processus de sélection) et la gestion des listes de lauréats (appelées «listes de réserve»; voir

¹ Voir la décision 2002/621/CE du 25 juillet 2002 (JO L 197 du 26.7.2002) et le site <https://epso.europa.eu/>.

annexe III et *glossaire*), et approuve à l'unanimité le programme de travail de l'EPSO, y compris la planification et le calendrier des concours. Les travaux et les décisions du conseil d'administration sont préparés par le groupe de travail de l'EPSO, au sein duquel toutes les institutions sont également représentées, à un niveau inférieur.

05 Le budget de l'EPSO, qui s'élevait au total à 23,6 millions d'euros en 2019, est resté stable au fil des ans. Près de la moitié (12,8 millions d'euros en 2019) est consacrée à son personnel (quelque 125 personnes, pour la plupart des fonctionnaires permanents). La *figure 1* présente les activités de l'EPSO.

Figure 1 – L'EPSO en chiffres (période 2012-2018)



Source: Cour des comptes européenne, sur la base des données communiquées par l'EPSO pour la période 2012-2018.

06 Le processus de sélection de l'EPSO existe sous sa forme actuelle depuis 2012². Son régime linguistique a été contesté en justice (affaires C-566/10, T-124/13, T-275/13, T-353/14 et C-621/16), et le mécontentement des institutions de l'UE à son égard a conduit le conseil d'administration de l'EPSO à mettre en place un groupe de réflexion interinstitutionnel sur le processus de sélection au deuxième semestre de 2019.

² Voir http://europa.eu/epso/doc/edp_2012_final_version.pdf.

07 Le processus de sélection comporte trois phases: la planification, l'évaluation des candidats et la publication des listes de réserve. Il commence par l'estimation, par les institutions, de leurs besoins en matière de recrutement pour les trois prochaines années. L'EPSO réunit ces estimations et propose un calendrier détaillé assorti d'une chronologie des publications de concours pour l'année suivante. Ce calendrier est approuvé par le conseil d'administration.

08 Les besoins en matière de recrutement de généralistes et de linguistes (voir [annexes I et II](#)) sont exprimés en nombre total de nouveaux agents nécessaires. Les institutions sont également invitées à fournir des détails supplémentaires, tels que les langues qui seront demandées, ou, si elles ont l'intention de recruter des spécialistes, les spécialisations requises (sécurité, recherche scientifique, etc.) ainsi qu'une estimation du nombre d'agents nécessaire.

09 Une fois un concours approuvé, l'EPSO et les institutions concernées rédigent l'avis de concours. Cet avis définit le cadre juridique du concours: le nombre de lauréats visé, les conditions minimales auxquelles les candidats doivent satisfaire pour être admissibles (y compris le niveau d'expérience professionnelle demandé, le cas échéant), les types d'épreuves choisis ainsi que les notes minimales requises pour chacune d'entre elles.

10 Les institutions désignent également les membres des jurys, qui sont chargés de valider le contenu des épreuves et d'évaluer les candidats tout au long des concours (conformément au statut des fonctionnaires de l'UE).

11 Les épreuves varient d'un concours à l'autre, mais les phases de chaque concours sont généralement similaires (voir [annexe III](#)).

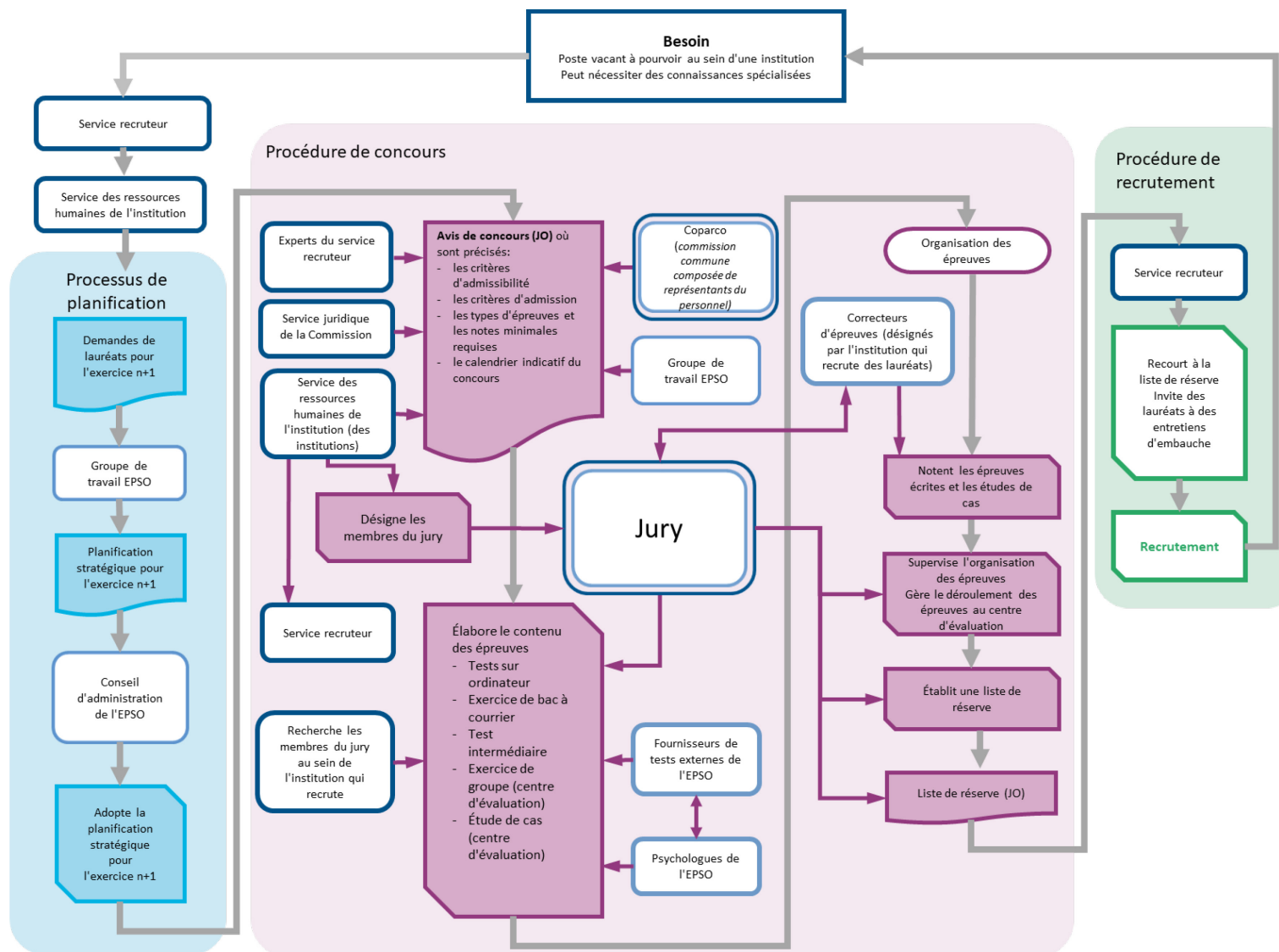
- Présélection: les concours pour généralistes et les autres concours qui attirent plus de 1 000 candidats commencent par une phase de présélection composée de tests psychométriques sur ordinateur (tests de raisonnement verbal, numérique et abstrait sous forme de questions à choix multiple). Pour les spécialistes, cette épreuve peut parfois être remplacée par l'examen des CV.
- Admission: les dossiers de candidature des candidats ayant obtenu les meilleures notes lors de la phase de présélection sont alors examinés par le jury.
- Évaluateur de talent: pour certains concours, la phase d'admission peut être suivie de l'examen des CV des candidats, les notes étant attribuées en fonction de leurs qualifications et de leur expérience.

- o Test intermédiaire: cette étape, facultative pour certains concours, est organisée à la discrétion de l'institution concernée. Elle peut être gérée séparément ou dans le cadre de l'étape suivante.
- o Centre d'évaluation: les candidats ayant obtenu les meilleures notes lors des phases précédentes se rendent au centre d'évaluation, où le jury les évalue à l'aune d'un ensemble d'aptitudes et de compétences prédéfinies. Lorsque les candidats n'ont pas passé de tests psychométriques lors de la phase de présélection (pour les concours spécialisés, ou lorsque le nombre de candidats est peu élevé), ils les passent au centre d'évaluation.

12 Les noms des candidats les plus performants lors de la phase du centre d'évaluation sont inscrits sur une liste de réserve. Les services de recrutement des institutions peuvent alors avoir accès à leur CV et contacter les lauréats qui semblent le plus aptes à satisfaire leurs besoins en la matière. L'EPSO assure le suivi de l'utilisation des listes de réserve par les institutions. Si un grand nombre de lauréats figurant sur une liste n'ont pas été recrutés après plusieurs années, l'EPSO propose au conseil d'administration de clôturer la liste.

13 La *figure 2* présente toutes les parties prenantes qui jouent un rôle dans les processus de sélection et de recrutement.

Figure 2 – Processus de sélection et de recrutement: les parties prenantes



Source: Cour des comptes européenne.

Étendue et approche de l'audit

14 Nous avons audité l'EPSO pour la première fois en 2009 afin de déterminer dans quelle mesure il avait rempli son mandat efficacement dans les années qui avaient suivi sa création. Dix ans après, nous avons décidé de procéder à un nouvel audit de cet office. Dans le présent rapport, nous nous penchons sur les réponses qu'il a données aux observations formulées en 2009, et sur la manière dont il s'est adapté à la mutation rapide de l'environnement dans lequel évoluent l'UE et ses institutions (réduction des effectifs, passage au numérique, etc.).

15 Notre audit avait pour objectif de déterminer si le processus de sélection de l'EPSO permettait aux institutions de l'UE de satisfaire leurs besoins en matière de recrutement pour toutes les catégories de personnel. Nous avons plus particulièrement examiné si ce processus:

- a) était planifié en fonction des besoins des institutions de l'UE en matière de recrutement;
- b) s'accompagnait d'actions de communication efficaces qui attiraient un nombre suffisant de candidats;
- c) permettait d'obtenir des lauréats aptes à occuper les emplois proposés par les institutions;
- d) était organisé au moment opportun;
- e) était organisé à moindre coût³.

16 Dans le cadre de cet audit, nous n'avons pas examiné:

- o la qualité du contenu des épreuves conçues par l'EPSO;
- o les politiques et procédures internes des institutions en matière de recrutement;
- o les programmes de formation organisés par les institutions pour les nouveaux agents.

³ Voir l'énoncé de la mission d'EPSO: «Le rôle d'EPSO consiste à mettre à la disposition des institutions de l'Union européenne (UE) des procédures de sélection efficaces et de qualité, afin qu'elles puissent recruter la bonne personne au bon poste et au bon moment.»

17 L'audit a été centré sur les activités menées par l'EPSO de 2012 à 2018. Notre rapport comporte une analyse, des conclusions et des recommandations pertinentes pour le plan stratégique de l'EPSO relatif à la période 2020-2024. Nous avons fondé nos constatations sur les éléments probants suivants:

- un examen des principaux documents relatifs aux activités de l'EPSO;
- des entretiens d'audit avec des agents de l'EPSO et d'institutions de l'UE;
- l'examen d'un échantillon de concours généraux organisés entre 2012 et 2018;
- une enquête auprès de l'encadrement intermédiaire des institutions de l'UE.

18 L'échantillon de concours a été sélectionné de manière à couvrir l'éventail des activités de l'EPSO et comprend tous les types de concours organisés au cours de la période 2012-2018. L'enquête auprès des managers avait pour objectif de recueillir leur avis sur les agents recrutés à l'issue de concours généraux de l'EPSO et par d'autres moyens, afin de comparer les mérites des différents processus de sélection. Le questionnaire a été envoyé à 471 managers. Le taux de réponse global a été de 58 %. De plus amples détails sur la méthodologie d'audit sont présentés à l'[annexe IV](#).

Observations

19 Afin de déterminer si le processus de sélection de l'EPSO permettait de trouver les bonnes personnes pour les bons postes, au bon moment et à moindre coût:

- o nous avons examiné toutes les phases du processus de sélection, de la planification des concours à la publication des listes de réserve;
- o nous avons comparé l'efficacité et l'efficience du processus à la fois pour les concours de grande ampleur et pour les concours spécialisés.

Globalement, les concours de grande ampleur organisés par l'EPSO permettent de recruter les bonnes personnes aux bons postes dans des conditions financières saines

20 L'EPSO a été institué principalement pour organiser des concours de grande ampleur pour généralistes (aussi bien pour les administrateurs – AD – que pour les assistants – AST – et le groupe de fonctions AST/SC; voir [annexe I](#)) et pour linguistes, afin que les institutions de l'UE disposent d'un nombre de recrues suffisant pour satisfaire leurs besoins récurrents en matière de recrutement. Pour accomplir cette mission de manière efficiente, l'EPSO devrait normalement:

- 1) utiliser, pour établir le calendrier des concours, les estimations faites par les institutions de leurs besoins en nouvelles recrues possédant les profils souhaités;
- 2) mettre en œuvre une stratégie de communication susceptible d'attirer des candidats ayant des profils appropriés;
- 3) recourir à des méthodes de test adéquates;
- 4) veiller à organiser les concours à moindre coût;
- 5) faire en sorte que les listes de réserve soient publiées en temps utile pour répondre aux besoins des institutions en matière de recrutement.

La planification convient aux concours à grande échelle

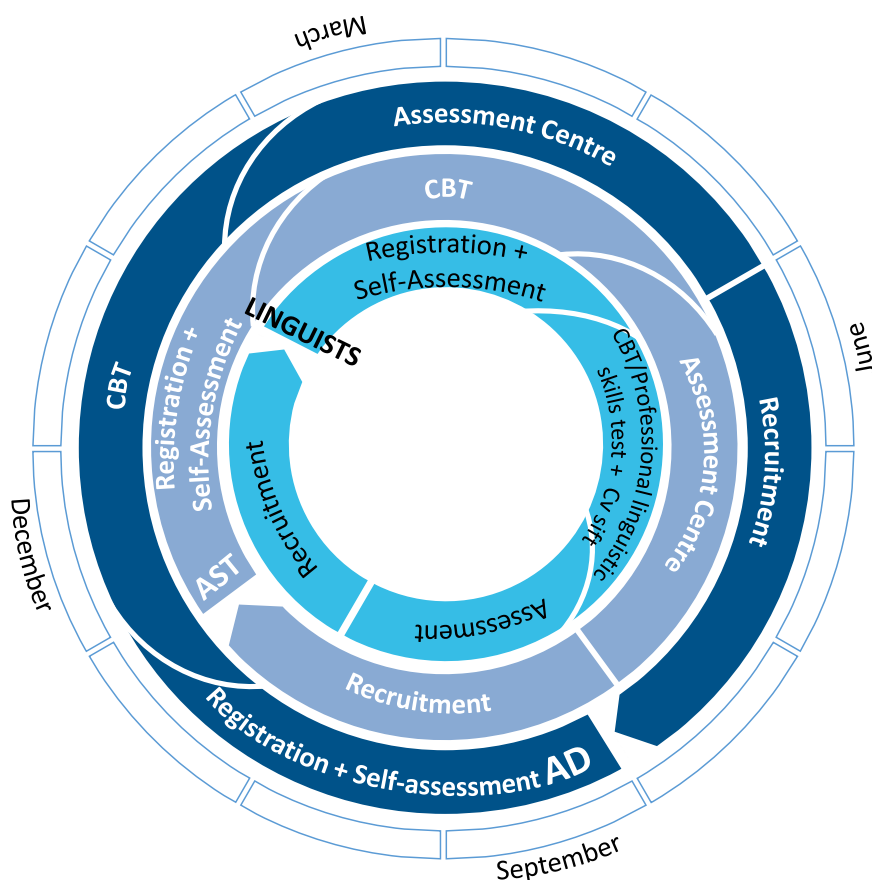
21 L'objectif du processus de planification de l'EPSO est de recueillir les besoins des institutions en matière de recrutement et, sur cette base, de proposer un calendrier des concours qui seront organisés l'année suivante, afin de garantir que ces besoins soient satisfaits.

22 Le processus de planification de l'EPSO tel qu'il existe actuellement a été institué par le programme de développement d'EPSO adopté en 2008⁴. Ce programme a introduit des cycles de concours annuels pour trois types de profils: administrateurs généralistes (conçus essentiellement pour recruter des fonctionnaires en début de carrière, ces concours ciblent les jeunes diplômés peu ou non expérimentés), assistants (groupes de fonctions AST et AST/SC) et linguistes.

23 Ces cycles annuels correspondent aux besoins récurrents des institutions en matière de recrutement. Il est prévu que chaque cycle démarre à un moment précis de l'année: par exemple, les inscriptions pour les concours d'administrateurs généralistes commencent en septembre, tandis qu'elles débutent en décembre pour les concours d'assistants. Les concours spécialisés (pour des profils comme juristes-linguistes, par exemple) et les concours ad hoc (pour des profils spécifiques tels ceux des postes d'encadrement) sont organisés entre les trois cycles principaux. La *figure 3* décrit le cycle de planification annuel.

⁴ Programme de développement d'EPSO: «Feuille de route de mise en œuvre», 10 septembre 2008. Voir également le document intitulé *EPSO Development Programme, Final report* de 2012 (https://europa.eu/epso/doc/edp_2012_final_version.pdf)

Figure 3 – Cycles annuels présentés dans le programme de développement d'EPSO



Remarque:



September = Septembre; December = Décembre; March = Mars; June = Juin;



Registration + Self-assessment AD = Inscription + autoévaluation AD; CBT = Tests sur ordinateur; Assessment Centre = Centre d'évaluation; Recruitment = Recrutement;



AST Registration + Self-assessment = Inscription + autoévaluation AST; CBT = Tests sur ordinateur; Assessment Centre = Centre d'évaluation; Recruitment = Recrutement;



Linguists = Linguistes; Registration + Self-assessment = Inscription + autoévaluation; CBT/Professional linguistic skills test + CV sift = Tests sur ordinateur/Tests des compétences linguistiques professionnelles + Examen des CV; Assessment = Évaluation; Recruitment = Recrutement.

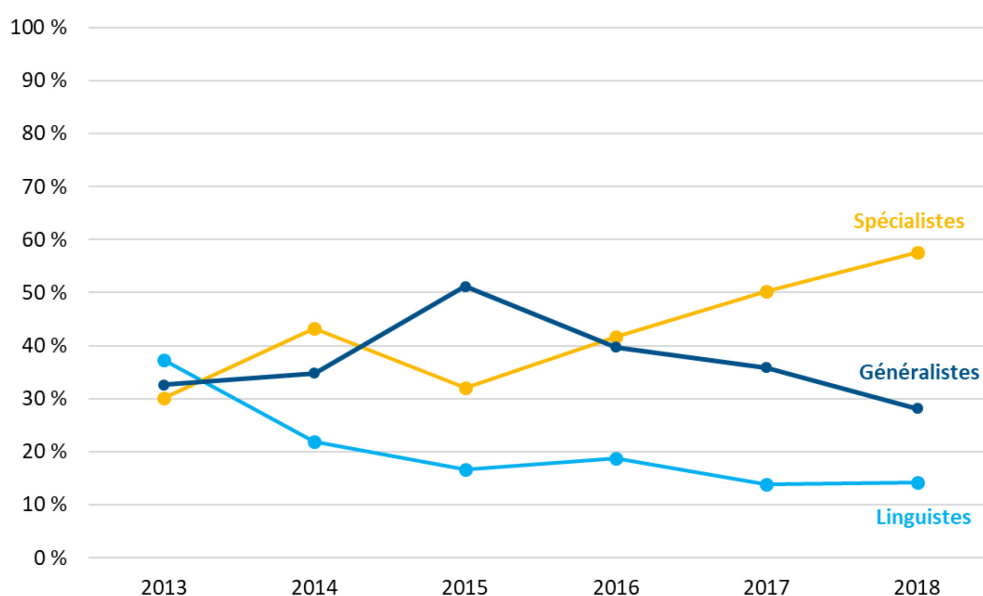
Source: EPSO.

24 Pour organiser les cycles de concours, l'EPSO demande aux institutions participantes combien de généralistes (administrateurs et assistants) et de linguistes elles estiment devoir recruter au cours de l'année suivante. Celles-ci doivent également indiquer quels types de spécialistes elles souhaiteront recruter.

25 Le groupe de travail EPSO analyse les besoins exprimés par les institutions et détermine sur cette base les concours qui seront organisés au cours de l'année à venir. L'EPSO n'organise pas tous les concours demandés par les institutions (cycles annuels, concours spécialisés et concours ad hoc) chaque année. Le groupe de travail donne la priorité aux cycles annuels et, une fois ceux-ci planifiés, organise les autres concours interinstitutionnels en fonction du nombre de lauréats requis et du nombre de lauréats encore disponibles sur les listes de réserve pour des profils similaires.

26 Les profils de généralistes représentaient 37 % de l'ensemble des demandes de lauréats au cours de la période 2012-2018, et les linguistes, 20 %. Malgré une baisse enregistrée au fil des ans (voir [figure 4](#)), les profils de généralistes et de linguistes représentent toujours une grande partie des lauréats demandés par les institutions, ce qui explique leur importance dans le processus de planification. Cependant, ils ne représentent plus la majorité des nouveaux effectifs requis. Ces dernières années, la demande de traducteurs a enregistré une baisse marquée en raison des progrès technologiques (traduction automatique) ainsi que des décisions de recruter moins de personnel permanent pour des postes de traducteurs et de recourir davantage à l'externalisation.

Figure 4 – Besoins en personnel exprimés par les institutions (en pourcentage des lauréats demandés lors de la phase de planification)



Source: Cour des comptes européenne, sur la base de données communiquées par l'EPSO.

27 Après avoir informé l'EPSO du nombre de lauréats dont elles estiment avoir besoin, les institutions ont tendance à revoir ces estimations, généralement à la baisse, lorsque les concours sont organisés. Nous avons constaté qu'en moyenne, les estimations des institutions en ce qui concerne les profils recherchés au cours des cycles annuels étaient relativement précises: le nombre de généralistes requis était surestimé de 11 % et celui de linguistes, de 18 %. En ce qui concerne les spécialistes, les prévisions étaient moins précises: le nombre requis était surestimé de 33 %.

28 Nous sommes d'avis que le processus de planification est bien adapté à l'organisation des cycles annuels de concours pour les administrateurs généralistes, les assistants et les linguistes.

- Il est principalement axé sur la collecte des besoins pour ces profils.
- Le niveau de précision des estimations des besoins en matière de recrutement est satisfaisant pour ces concours. Étant donné que les besoins sont récurrents, il n'est pas nécessaire que les estimations soient très précises.
- Sur la base de ces besoins, l'EPSO est en mesure de proposer un calendrier garantissant la disponibilité régulière de lauréats.

L'EPSO attire un nombre élevé de candidats et promeut la marque «EU Careers» à Bruxelles principalement

29 À chaque concours correspond un profil de candidats recherchés, établi sur la base des exigences minimales définies dans le statut en matière de niveau d'enseignement et d'expérience professionnelle, ainsi que des besoins de l'institution concernée (voir [annexes I et II](#)). Certains concours sont organisés spécifiquement pour une institution, tandis que d'autres se concentrent sur un lieu en particulier. Les actions de communication destinées à identifier et à attirer les bons candidats relèvent de la responsabilité de l'EPSO. Lors de la conception de ses actions de communication, celui-ci doit cependant composer avec des facteurs externes tels que l'attractivité globale des institutions de l'UE dans certains pays.

30 La marque «EU Careers» a été créée en 2010, entre autres dans le but d'augmenter l'attractivité de l'UE en tant qu'employeur de diplômés de l'enseignement supérieur dans les États membres (voir rapport spécial n° 15/2019). Elle repose sur un réseau d'ambassadeurs au sein des institutions (membres du personnel participant aux événements «EU Careers», appelés «ambassadeurs du personnel») et d'universités (étudiants chargés de diffuser les informations y relatives dans leur université, appelés «étudiants ambassadeurs»).

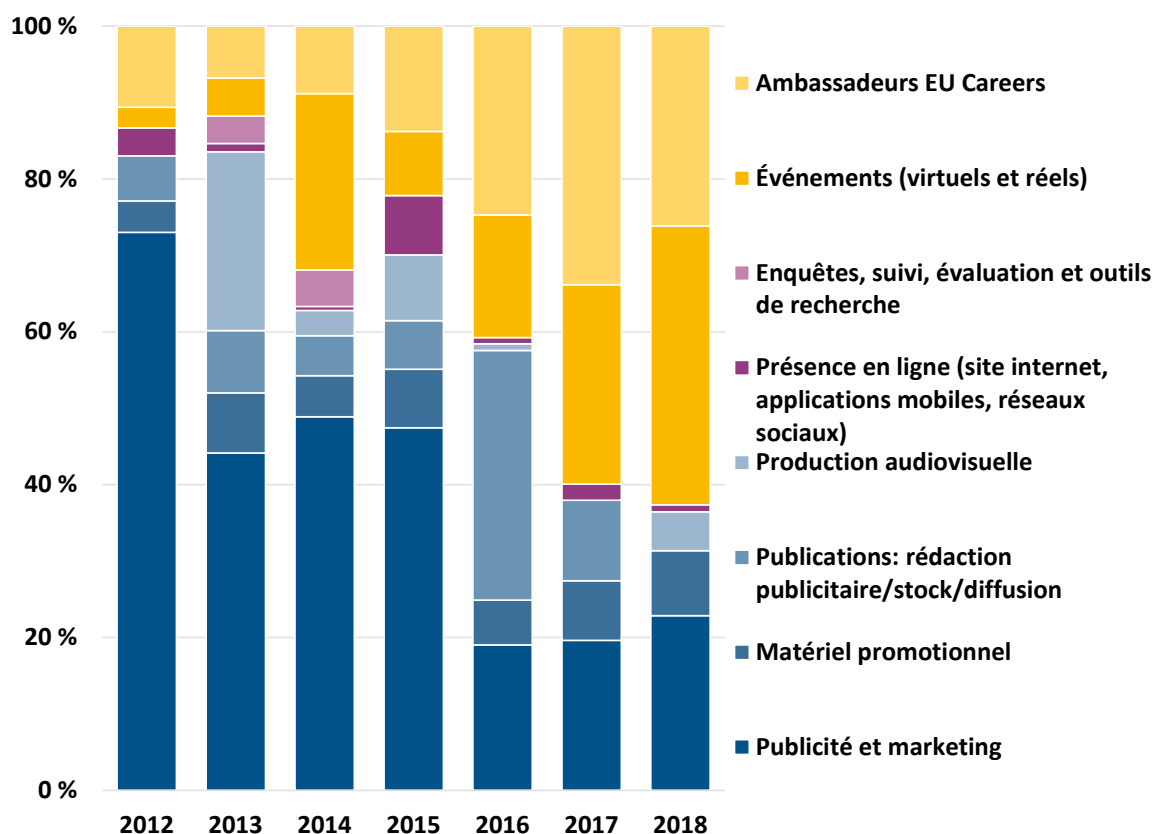
31 La marque «EU Careers» bénéficie également du soutien des services d'orientation professionnelle de certaines universités et de points de contact dans les États membres. En outre, l'EPSO organise des événements spécifiques destinés aux «pays cibles», c'est-à-dire les pays dont les ressortissants sont sous-représentés dans les concours ou parmi le personnel de l'UE. Il s'agit par exemple d'aider les pouvoirs publics de ces pays à mettre en place des stratégies visant à promouvoir les institutions de l'UE en tant qu'employeurs et de faire de la publicité pour les concours. L'impact de ces actions sur l'équilibre géographique des candidats aux concours n'est pas encore visible.

32 Le contenu produit pour «EU Careers» est centré sur l'UE en tant qu'employeur et non sur des concours spécifiques. Il comprend, par exemple, des informations destinées aux candidats potentiels souffrant d'un handicap ou ayant des besoins spécifiques, afin de leur faire connaître les possibilités offertes par les institutions et les structures d'accueil dont ils peuvent disposer lorsqu'ils participent aux concours.

33 Avec la création de la marque «EU Careers», l'EPSO a augmenté le nombre de foires et d'événements professionnels qu'il organise chaque année: de 52 en 2012 à 109 en 2018. En outre, l'essentiel du budget de l'EPSO consacré à la communication a été transféré à «EU Careers», ainsi qu'aux événements organisés par les ambassadeurs du personnel et les étudiants ambassadeurs (voir [figure 5](#)). La plupart (69 % en moyenne) de ces événements ont lieu à Bruxelles, où les possibilités d'emploi offertes par l'UE sont déjà relativement bien connues en raison de la présence des institutions et de différents groupes d'intérêts (représentations locales et nationales, sociétés privées de conseil et de lobbying, etc.). Parmi les personnes ayant répondu aux enquêtes réalisées à la sortie des centres d'évaluation de l'EPSO, 37 % ont déclaré avoir un lien direct avec les institutions: soit parce qu'elles étaient employées par l'une

d'entre elles, soit parce qu'elles travaillaient dans le secteur public et exerçaient des fonctions en rapport avec l'UE⁵.

Figure 5 – L'essentiel du budget «communication» de l'EPSO est à présent consacré à des événements associés à la marque «EU Careers»



Source: Cour des comptes européenne, sur la base de données communiquées par l'EPSO.

34 Ailleurs qu'à Bruxelles, la plupart des événements sont organisés par les États membres, parfois avec le soutien de l'EPSO. Dans le même ordre d'idées, la liste des universités couvertes par le programme des étudiants ambassadeurs est établie par l'EPSO, mais sur la base de suggestions des États membres, avec une forte représentation des facultés de sciences sociales, de droit et d'économie. Selon les résultats de l'enquête à la sortie du centre d'évaluation, quelle que soit leur nationalité, la plupart des candidats commencent le processus de sélection en Belgique ou au Luxembourg, puisque les deux tiers d'entre eux passent les tests de présélection dans ces pays.

⁵ Enquêtes de satisfaction auprès des candidats à des concours organisés par l'EPSO, réalisées à l'issue de l'épreuve du centre d'évaluation au cours de la période 2014-2018.

35 Il ressort de certains éléments que la marque «EU Careers» n'est pas parvenue à attirer un nombre suffisant de diplômés universitaires ou de jeunes professionnels vers une carrière dans l'UE. Les candidats à des concours AD5 (le grade de base des administrateurs) ont souvent une expérience professionnelle, et la proportion de candidats âgés de moins de 35 ans est en baisse. Le cas de certains pays cibles est particulièrement frappant: pour l'un d'entre eux, la moitié des candidats aux concours AD5 en 2018 avaient plus de 35 ans. Cela est également ressorti de notre enquête auprès des managers sur leur expérience récente en matière de recrutement. Ceux-ci ont indiqué que 22 % des fonctionnaires AD recrutés récemment avaient moins de 35 ans. Parmi ces nouveaux fonctionnaires, 62 % avaient plus de 40 ans. Il est donc probable qu'ils avaient déjà au moins 10 ans d'expérience professionnelle au moment où ils ont rejoint les institutions, une durée supérieure à celle généralement requise pour les grades des concours.

36 Le recrutement de personnes expérimentées à des postes de débutants peut être préjudiciable à la pyramide des âges des effectifs et à la gestion de carrière. Certaines institutions ont lancé leurs propres programmes «Junior professionnels» pour remédier au manque de jeunes diplômés sur les listes de réserve.

37 La communication de l'EPSO est donc principalement centrée sur des actions susceptibles d'attirer les candidats vers les cycles annuels de concours, en particulier vers le cycle d'administrateurs généralistes. Ces actions de communication font suite à l'organisation de concours dans le cadre des cycles annuels (voir point **23**) et ciblent les mêmes personnes, notamment pour le cycle d'administrateurs généralistes, à savoir les diplômés universitaires ayant peu ou pas d'expérience professionnelle.

38 Nous estimons qu'une telle approche est cohérente, mais que sa portée est limitée sur les plans géographique et socio-économique. Les événements sont organisés là où les personnes sont déjà susceptibles de connaître les possibilités d'emploi dans les institutions de l'UE, et les profils de diplômés ciblés sont limités à certains domaines (essentiellement les sciences sociales et l'économie). En outre, cette approche ne parvient pas à attirer un nombre suffisant de diplômés ou de jeunes professionnels vers une carrière dans l'UE.

Bien que le processus de sélection présente des faiblesses, la qualité des lauréats est globalement élevée

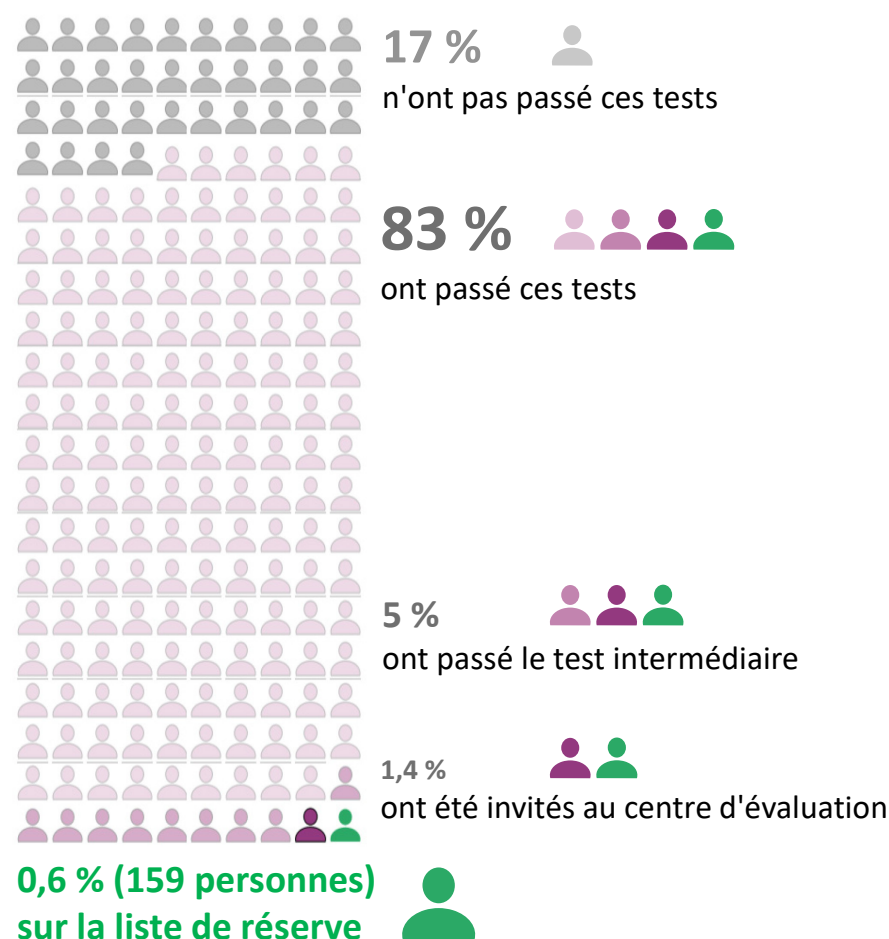
39 Le processus de sélection de l'EPSO (voir [annexe III](#) pour des informations plus détaillées) est très concurrentiel. Pour certains concours de notre échantillon, la première phase consiste en des tests de présélection sur ordinateur. Lorsque de tels tests sont utilisés, 16,5 % des candidats en moyenne renoncent au concours avant de passer ceux-ci. Ces tests psychométriques sur ordinateur sont utilisés parce qu'ils sont considérés par de nombreux professionnels du recrutement comme l'un des moyens les plus fiables de prédire les performances futures d'un employé. Dans le cadre des concours EPSO, ces épreuves ne servent toutefois pas uniquement à évaluer l'aptitude des candidats à l'emploi, mais aussi, de fait, à éliminer une partie d'entre eux afin de faciliter la gestion de la procédure de concours.

40 Le taux moyen de réussite (ratio entre le nombre de lauréats et le nombre de candidats) pour les candidats qui ont présenté au moins le premier test est de 2 %. Dans notre échantillon, ce chiffre varie entre 27 % dans le cas d'un concours pour juristes-linguistes (7 lauréats sur 26 candidats) et 0,5 % dans celui d'un concours pour traducteurs (1 lauréat sur 184 candidats). La [figure 6](#) montre la diminution du nombre de candidats à chaque phase de la procédure d'un concours pour généralistes pour lequel des tests sur ordinateur ont été utilisés.

Figure 6 – Les concours généraux, une procédure très concurrentielle

Concours AD/301/15 pour administrateurs généralistes AD5

25 379 candidats ont réservé les tests sur ordinateur

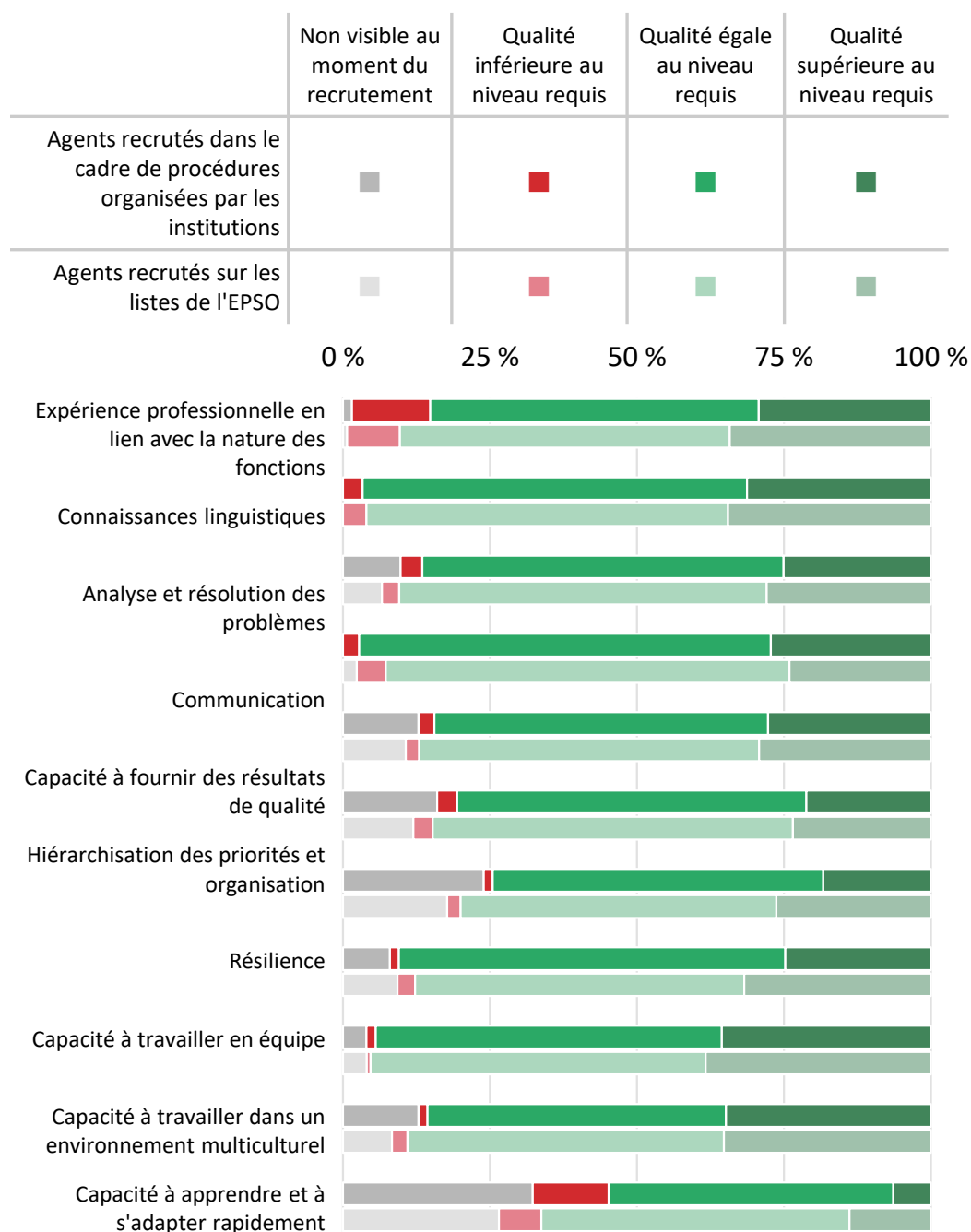


Source: Cour des comptes européenne, sur la base de données communiquées par l'EPSO.

41 Cette procédure permet d'identifier les lauréats dont les aptitudes et les compétences sont reconnues par les managers. Dans le cadre de l'enquête que nous avons réalisée auprès des managers, 88 % ont déclaré qu'ils étaient satisfaits ou très satisfaits de la qualité des lauréats des concours EPSO qu'ils avaient recrutés.

42 Selon ces managers, les candidats recrutés par l'intermédiaire de l'EPSO n'avaient pas un niveau sensiblement plus élevé par rapport à celui du personnel recruté par d'autres moyens (agents contractuels et temporaires). Ils nous ont dit que les lauréats de l'EPSO qu'ils avaient recrutés ne présentaient pas de niveaux sensiblement plus élevés d'aptitudes et de capacités de base nécessaires à une carrière dans les institutions (voir [figure 7](#)), exception faite, dans une mesure limitée, des aptitudes en matière d'encadrement.

Figure 7 – Selon les managers, la qualité des agents recrutés par l'EPSO n'est pas supérieure à celle du personnel recruté par d'autres moyens



Source: Cour des comptes européenne, sur la base d'une enquête réalisée auprès de managers du Parlement européen, de la Commission européenne et de la Cour de justice.

43 L'EPSO ne dispose d'aucun mécanisme formel permettant de mesurer la satisfaction des institutions par rapport aux services qu'il propose. Des discussions sur la qualité des lauréats se déroulent de manière informelle dans le cadre des réunions du groupe de travail ou du conseil d'administration. Des groupes de réflexion interinstitutionnels peuvent être mis en place pour traiter de problèmes graves tels que l'annulation de concours par décision de justice ou le mécontentement à l'égard de certains aspects de la sélection. Toutefois, l'EPSO n'a institué aucune procédure permettant de résoudre les problèmes recensés avant qu'ils ne deviennent suffisamment graves pour justifier la création d'un tel groupe de réflexion.

44 Le régime linguistique des concours a une incidence sur leur efficacité depuis les années 2010. Des actions en justice ont entraîné l'annulation de concours et la suspension des activités de l'EPSO pendant une bonne partie de l'année 2016. Avant celle-ci, l'EPSO organisait les concours pour généralistes dans trois langues: l'anglais, le français et l'allemand. À la suite de recours juridictionnels introduits par des États membres au début des années 2010, la Cour de justice a jugé que cette pratique était discriminatoire et injustifiée.

45 À l'issue des travaux d'un groupe de réflexion interinstitutionnel, l'EPSO a opté en septembre 2016 pour une procédure en deux étapes permettant de décider des langues utilisées dans les concours pour généralistes. Dans un premier temps, les candidats sont invités à indiquer les langues de l'UE qu'ils connaissent ainsi que leur niveau de compétence dans ces langues. Lorsque tous l'ont fait, les cinq langues les plus choisies sont retenues pour le concours. Toutefois, pour certaines parties du formulaire de candidature, comme l'onglet «Évaluateur de talent», le choix est limité à trois langues: l'anglais, le français et l'allemand. En outre, les réclamations peuvent uniquement être introduites dans un nombre déterminé de langues, parmi lesquelles ne figure pas nécessairement la langue maternelle des candidats. Le régime actuel n'a pas été annulé par décision de justice, mais ces limitations ouvrent la voie à de nouveaux recours juridictionnels. Dès lors, une incertitude continue de planer sur les activités de l'EPSO. Le conseil d'administration de l'EPSO est conscient de la situation mais, à la fin de 2019, il n'avait pas adopté de nouveau régime linguistique qui apporterait une sécurité juridique à l'organisation des concours.

46 Par ailleurs, le processus de sélection repose en grande partie sur les membres des jurys désignés par les institutions de l'UE. Leur rôle consiste à vérifier l'admissibilité des candidats et à les évaluer tout au long du processus de sélection. L'EPSO est chargé de leur formation et offre une assistance administrative pendant le concours, mais c'est aux institutions qu'il appartient d'évaluer la motivation et l'engagement des membres des jurys, ainsi que de veiller à ce qu'ils disposent de suffisamment de temps pour mener à bien leur mission.

47 Les avis que nous avons recueillis au cours de l'audit, auprès de l'EPSO, des présidents des jurys et des institutions de l'UE, semblent indiquer que toutes les parties éprouvent des difficultés à trouver du personnel compétent pour siéger dans les jurys et à faire en sorte que le déroulement d'un concours soit compatible avec le programme de travail des institutions. La majorité de ces problèmes d'organisation résultent d'un manque de coopération entre l'EPSO et les institutions.

48 L'**encadré 1** illustre les conséquences de la répartition des responsabilités entre l'EPSO et les institutions concernant le fonctionnement des jurys.

Encadré 1

Conséquences de la répartition des responsabilités entre l'EPSO et les institutions concernant les membres des jurys

Calendrier indicatif des concours envoyé par l'EPSO aux institutions

- Les institutions ne transmettent pas toujours ce calendrier aux managers de membres potentiels de jurys, ce qui augmente le risque de conflits entre la charge de travail des agents concernés et leurs fonctions en tant que membres de jurys.
- Lorsqu'ils disposent du calendrier, les managers sont parfois réticents à libérer leurs agents les plus performants pour qu'ils fassent partie de jurys, ce qui aboutit à la désignation d'agents peu motivés.
- L'EPSO ne respecte pas toujours le calendrier initial, ce qui crée des conflits d'agenda et accroît le risque de retards dans le déroulement des concours.

Formation des membres des jurys par l'EPSO

- À l'issue de la formation, l'EPSO ne rend pas compte aux institutions de l'adéquation ni de la motivation des membres des jurys.
- Les institutions n'apprennent pas directement si les agents désignés se sont avérés à la hauteur de la tâche.

49 Nous estimons que, globalement, le processus de sélection géré par l'EPSO permet de trouver des lauréats de qualité. Très sélectif, il est particulièrement approprié pour les profils de généralistes pour lesquels un nombre élevé de candidats se présentent. Il comporte toutefois des faiblesses. L'EPSO ne mesure pas la satisfaction des institutions vis-à-vis des services qu'il fournit. Aucune solution satisfaisante à long terme n'a été apportée concernant les incertitudes du régime linguistique. Enfin, les concours sont tributaires de la disponibilité de membres de jurys très compétents, qui n'est pas toujours possible en raison de la répartition des responsabilités entre l'EPSO et les institutions.

Les années où le nombre de lauréats est le plus élevé correspondent à celles où le coût des concours est faible

50 L'EPSO a des frais fixes (dépenses de personnel et immobilières) qui représentent environ 15 millions d'euros par an, quel que soit le nombre de concours organisés. Par conséquent, le coût des concours de l'EPSO dépend de son volume d'activité: la part représentée par les frais fixes dans le coût par lauréat est d'autant plus petite que le nombre de lauréats inscrits sur une liste de réserve pour une année donnée est élevé.

51 Étant donné que l'EPSO ne communique pas le coût des concours, nous avons procédé à notre propre examen. Nous avons analysé le coût global par lauréat pour 15 concours (ou groupes de concours avec le même jury) organisés entre 2012 et 2018. Nous avons tenu compte de tous les coûts y afférents, qu'ils aient été pris en charge par l'EPSO (salaires du personnel de l'EPSO, paiements des fournisseurs, etc.) ou par les institutions de l'UE (salaires des agents participant au processus de sélection). Nous avons réparti les coûts en trois catégories: les frais généraux (bâtiments, services publics, etc.), les coûts indirects (en rapport avec les activités de l'EPSO liées aux concours, mais pas avec un concours spécifique, tels que les salaires du personnel de l'EPSO) et les coûts directs (liés à un concours spécifique, tels que les réunions et les épreuves aux centres d'évaluation).

52 Les résultats sont présentés au [tableau 1](#) ci-après. Tous profils confondus, le coût moyen par lauréat s'élève à quelque 24 000 euros. Ventilé par groupe de fonctions, ce coût est de 25 000 euros par lauréat AD, de 21 900 euros par lauréat AST et de 15 300 euros par lauréat AST SC (un seul concours de ce type figure dans notre échantillon).

Tableau 1 – Coût par lauréat d'un concours EPSO

Référence	Profil	Nombre de candidats qui ont présenté les épreuves	Nombre de lauréats	Coût par candidat ayant présenté les épreuves	Coût par lauréat
EPSO/AST-SC/06/17	Secrétaires/commis AST/SC1 et SC2	4 121	359	1 334 euros	15 318 euros
EPSO/AD/287/14	Traducteurs AD5	237	34	2 597 euros	18 105 euros
EPSO/AD/289/14	Juristes-linguistes AD7	364	14	782 euros	20 324 euros
EPSO/AST/130/14 Domaine 4: gestion de projets	Assistants dans le secteur du bâtiment AST3	1 054	18	351 euros	20 567 euros
EPSO/AD/318/15 (options 1 et 2)	Traducteurs AD5	762	25	694 euros	21 158 euros
EPSO/AD/249/13 Domaine 1: macroéconomie	Administrateurs AD7	1 068	41	835 euros	21 748 euros
EPSO/AD/347/17	Experts en médias et communication numérique AD6	1 860	63	750 euros	22 138 euros
EPSO/AST/144/17 (six langues)	Assistants linguistiques AST1	2 010	35	403 euros	23 162 euros
EPSO/AD/233/12	Traducteurs AD5	1 751	70	940 euros	23 525 euros
EPSO/AD/331/16 (tous domaines confondus)	Experts des technologies de l'information AD 7	1 629	191	2 808 euros	23 947 euros
EPSO/AD/301/15	Administrateurs AD5	20 985	159	188 euros	24 802 euros
EPSO/AD/354/17 – LV	Juristes-linguistes AD7	26	7	6 900 euros	25 630 euros
EPSO/AD/236-237-238-239/12	Interprètes de conférence AD5 et AD7	275	30	3 064 euros	28 089 euros
EPSO/AD/332/16 EPSO/AD/334/16 EPSO/AD/336/16	Juristes-linguistes AD7	1 170	26	663 euros	29 814 euros
EPSO/AD/256-257-258-259/13	Interprètes de conférence AD5 et AD7	501	13	1 036 euros	39 936 euros

Source: Cour des comptes européenne, sur la base de données communiquées par l'EPSO.

53 L'EPSO a été créé à un moment où les institutions devaient recruter un grand nombre de personnes chaque année en raison des élargissements de 2004 et de 2007. Sa structure de coûts reflète cette conjoncture. Dans notre échantillon, les concours pour lesquels le coût par lauréat est le plus faible sont ceux dont le nombre final de lauréats est relativement élevé (EPSO/AST-SC/06/17) ou qui ont eu lieu pendant des années chargées, telles que 2014 (1 200 lauréats recensés) et 2015 (1 636 lauréats).

54 Un autre facteur important du coût des concours est le ratio entre le nombre de candidats qui ont présenté les épreuves et le nombre de lauréats. Les tests de présélection coûtent entre 48 et 92 euros par candidat, selon le concours. Lorsque ces tests sont utilisés, ils peuvent donc augmenter considérablement le coût final par lauréat. L'[encadré 2](#) apporte des exemples de cet impact.

Encadré 2

Meilleur ratio candidats/lauréats

Pour les deux concours de notre échantillon pour lesquels le coût par lauréat est le plus faible (EPSO/AST-SC/06/17 et EPSO/AD/287/14), le ratio entre le nombre de candidats qui ont présenté les épreuves et le nombre de lauréats était compris entre 8 et 15, de sorte que les coûts des tests de présélection étaient raisonnables.

En outre, le concours EPSO/AD/287/14 a été organisé au cours d'une année de forte activité, ce qui a permis de réduire encore le coût par lauréat (18 105 euros).

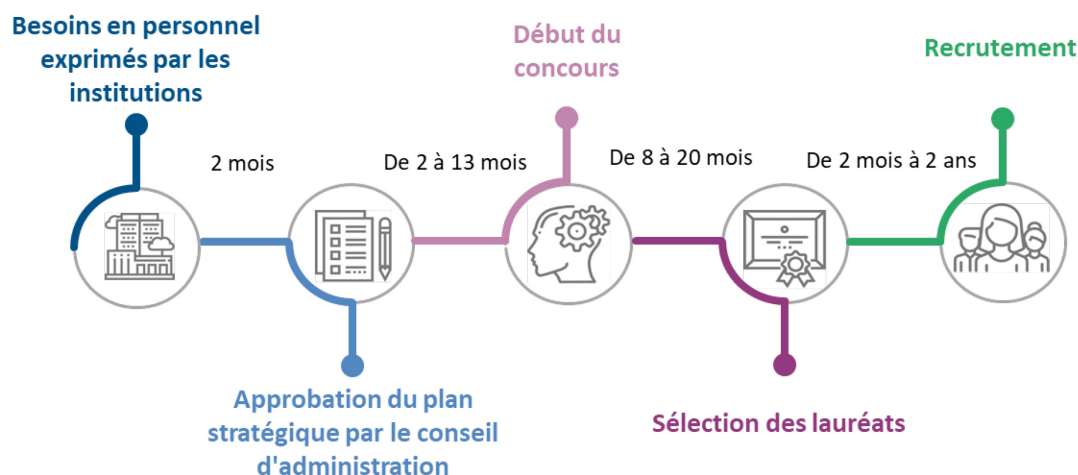
Pour le concours EPSO/AD/301/15, un nombre extrêmement élevé de candidats ont présenté les épreuves (20 985), ce qui a conduit à l'augmentation du coût des tests de présélection. Ainsi, bien qu'il ait eu lieu au cours d'une année de forte activité, et que la liste de réserve ait été relativement longue (il s'agissait de la deuxième liste de notre échantillon par ordre de grandeur), son coût par lauréat était plutôt élevé (24 802 euros). Toutefois, ce concours est celui qui présente le coût le plus faible par candidat ayant passé les tests (188 euros), car les concours d'administrateurs généralistes sont conçus pour traiter un grand nombre de candidats.

55 Nous sommes d'avis que la structure de coûts est conçue de manière à réduire le plus possible les coûts des concours de grande ampleur. Elle reflète l'organisation initiale de l'EPSO, qui devait pouvoir gérer des concours avec un grand nombre de candidats et produire un nombre élevé de lauréats par an.

L'organisation régulière de concours pour généralistes a contribué à garantir la disponibilité d'un nombre adéquat de recrues potentielles

56 Outre le cycle annuel, le programme de développement d'EPSO a introduit des objectifs de durée maximale des concours de 9 ou 10 mois. Avec l'entrée en vigueur de ce programme, leur durée a été nettement réduite: avant 2010, la durée moyenne d'un concours était de 18 mois; elle a été ramenée à 13 mois au cours de la période 2012-2018. La [figure 8](#) présente le calendrier actuel du processus de sélection et de la procédure de recrutement, ainsi que la durée la plus courte (14 mois) et la plus longue (plus de 4 ans) entre la planification et le recrutement.

Figure 8 – Durée du processus de sélection du personnel de l'UE: de la planification au recrutement



Source: Cour des comptes européenne, sur la base de données communiquées par l'EPSO.

57 La durée moyenne totale d'un concours général AD5 (le grade de base), à savoir 13 mois, est légèrement supérieure à celle des procédures menées par d'autres organisations internationales pour sélectionner des recrues pour leurs programmes destinés aux jeunes professionnels (qui va de 10 à 12 mois). La durée des concours est indiquée dans les rapports annuels d'activité de l'EPSO, mais aucune mesure n'est proposée pour remédier au fait qu'elle dépasse systématiquement l'objectif fixé dans le programme de développement d'EPSO.

58 Les cycles annuels de concours sont conçus pour garantir la disponibilité permanente de nouvelles recrues, étant donné que des recrutements ont lieu tout au long de l'année pour ces profils. Toutefois, la notion de publication en temps utile (à savoir «au bon moment») des listes de réserve n'a pas été prise en compte lors de la conception des cycles annuels dans le cadre du programme de développement d'EPSO, si ce n'est le fait que la publication n'a pas été prévue en juillet/août, mois où l'activité

est faible. La date prévue pour la publication des listes de réserve (mai/juin pour les administrateurs, septembre pour les assistants et décembre pour les linguistes) ne correspond à aucun flux d'embauche particulier dans les institutions. Les concours spécialisés et ad hoc sont organisés lorsque des créneaux sont disponibles (voir point 23) et la publication des listes de réserve correspondantes a lieu «dans les meilleurs délais» et non à une date fixe.

59 Nous estimons que l'organisation régulière de concours de grande ampleur a globalement contribué à garantir la disponibilité d'un nombre approprié de généralistes susceptibles d'être recrutés. Toutefois, ce système ne tient aucunement compte du calendrier des besoins des institutions en matière de recrutement. La durée des concours EPSO reste supérieure à l'objectif fixé dans le programme de développement d'EPSO.

En ce qui concerne les spécialistes, le processus de sélection de l'EPSO n'est pas adapté aux besoins actuels des institutions de l'UE en matière de recrutement

60 Le contexte de recrutement dans les institutions a changé depuis l'élaboration et la mise en œuvre du programme de développement d'EPSO. Les effectifs ont été réduits et certaines décisions stratégiques visant à remplacer des fonctionnaires par des agents temporaires ont été prises pour certains emplois. Depuis 2012, les listes de réserve de la plupart des concours organisés par l'EPSO comportent moins de 20 lauréats (voir [tableau 2](#)).

Tableau 2 – Concours de l'EPSO, ventilés en fonction du nombre de lauréats inscrits sur les listes de réserve (période 2012-2018)

Nombre de lauréats inscrits sur les listes de réserve	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Moyenne de la période 2012-2018
Entre 1 et 10	52 %	36 %	15 %	61 %	33 %	59 %	10 %	44 %
Entre 11 et 20	14 %	18 %	23 %	18 %	41 %	11 %	30 %	21 %
Entre 21 et 40	14 %	23 %	27 %	8 %	14 %	14 %	20 %	16 %
Entre 41 et 60	0 %	8 %	12 %	2 %	7 %	0 %	20 %	5 %
Entre 61 et 80	10 %	8 %	4 %	2 %	5 %	7 %	10 %	6 %
Entre 81 et 100	0 %	3 %	0 %	0 %	0 %	2 %	0 %	1 %
Entre 101 et 150	7 %	5 %	12 %	4 %	0 %	5 %	0 %	5 %
Entre 151 et 200	0 %	0 %	4 %	2 %	0 %	0 %	10 %	1 %
Plus de 200	3 %	0 %	4 %	2 %	0 %	2 %	0 %	2 %

Source: Cour des comptes européenne, sur la base de données communiquées par l'EPSO.

61 L'environnement en mutation rapide dans lequel évoluent actuellement l'UE et ses institutions (réduction des effectifs, nouvelles aptitudes nécessaires à la mise en œuvre du passage au numérique, etc.) n'est pas celui pour lequel l'EPSO a été conçu. Depuis 2008, la demande de profils plus ciblés a augmenté pour satisfaire des besoins en matière de recrutement urgents ou dus à la crise. Pour pouvoir mener à bien sa mission dans ce nouvel environnement, en plus de ses travaux sur les concours de grande ampleur, nous aurions attendu de l'EPSO qu'il:

- 1) collecte dûment les estimations des besoins en personnel des institutions pour les profils spécialisés et ciblés, afin d'établir un calendrier fiable pour les concours à petite échelle;
- 2) cible ses communications de manière à toucher les spécialistes difficiles à recruter;
- 3) utilise des méthodes de test adaptées aux spécialistes;

- 4) veille à ce que le coût de ces concours reste peu élevé;
- 5) fasse en sorte que les listes de réserve soient publiées en temps utile pour répondre aux besoins des institutions en matière de recrutement.

La planification des concours spécialisés n'est pas fiable et intervient trop tôt pour être précise

62 Depuis 2012, les institutions ont davantage besoin de spécialistes (voir [figure 4](#) et point [26](#)). Ce besoin accru ressort également de notre enquête auprès des managers: 57 % des participants étaient d'accord avec l'affirmation «Les listes de réserve de spécialistes sont épuisées trop rapidement» (seuls 35 % étaient d'accord avec la même affirmation concernant les généralistes). Parmi ceux qui ont répondu à la question de savoir s'ils préféreraient les recrues issues des listes de réserve de spécialistes ou de généralistes, 76 % ont déclaré préférer les spécialistes.

63 Les informations concernant les besoins en matière de recrutement de spécialistes sont établies sur la base des profils recherchés communiqués par chaque institution à l'EPSO durant l'exercice de planification. Dans la mesure du possible, les concours spécialisés sont organisés dans les créneaux non utilisés par les cycles annuels.

64 Les concours spécialisés sont des concours à petite échelle et dont les listes de réserve sont généralement courtes (moins de 30 lauréats). De ce fait, ils ne sont pas toujours prioritaires (voir point [25](#)) et peuvent être reportés ou annulés. Cela amène les institutions à trouver d'autres moyens, plus souples, de satisfaire leurs besoins en matière de recrutement, par exemple en organisant leurs propres procédures de sélection pour le personnel temporaire.

65 En comparant le nombre de spécialistes demandés tel qu'indiqué dans les prévisions initiales estimées par les institutions et le nombre réel de lauréats visés dans les avis de concours, nous avons constaté que, pour ces profils, les besoins étaient surestimés au stade de la planification (voir point [27](#)) par rapport au nombre de lauréats visés lors de l'établissement de l'avis de concours.

66 La durée de l'exercice de planification contribue à cette surestimation, étant donné que les priorités des institutions évoluent entre le moment où l'EPSO leur demande d'estimer leurs besoins en matière de recrutement (mai), celui où le conseil d'administration approuve le calendrier (novembre) et le début du concours (au cours de l'année suivante). Par conséquent, le calendrier des concours est constamment révisé et adapté, de même que le nombre de lauréats demandés.

67 Nous sommes d'avis que le processus de planification n'est pas adapté aux besoins actuels des institutions. Trop d'importance est accordée aux concours de grande ampleur pour généralistes alors qu'actuellement, les institutions demandent des concours plus restreints. En outre, pour les spécialistes, le calendrier du processus de planification, qui commence jusqu'à un an avant l'organisation du concours proprement dit, ne permet pas d'estimer précisément les besoins, ce qui donne lieu à des surestimations et à un ajustement permanent. Pour les concours spécialisés, sa fiabilité et son utilité sont donc limitées.

L'EPSO ne cible pas systématiquement ses actions de communication de manière à attirer de bons candidats vers les concours spécialisés

68 L'EPSO ne peut mettre à la disposition des institutions des recrues potentielles qui leur conviennent que s'il parvient à inciter des candidats appropriés à participer aux concours. Nous avons constaté que les candidats ne correspondent pas toujours aux profils recherchés. Certains d'entre eux ne souhaitent pas véritablement être employés par l'institution qui cherche à embaucher, mais préféreraient être recrutés par une autre. Ce dernier point est particulièrement problématique pour certains profils spécialisés (par exemple dans le domaine des technologies de l'information) pour les institutions sises ailleurs qu'à Bruxelles. Le seul outil actuellement utilisé pour aider les candidats à évaluer s'ils possèdent les qualités requises pour participer au concours est un petit test à choix multiples, non obligatoire, qu'ils peuvent faire avant de poser leur candidature. Ce test est conçu pour aider les candidats potentiels à déterminer s'ils sont faits pour travailler dans les institutions de l'UE, mais pas pour un concours en particulier.

69 La situation se complique lorsque le nombre de candidatures est insuffisant. Le programme de développement d'EPSO fixe un ratio cible entre le nombre de candidats et de lauréats (1 lauréat pour 38 candidats pour les administrateurs, 1 sur 27 pour les assistants et 1 sur 40 pour les linguistes). Nous avons utilisé ces ratios pour déterminer l'efficacité des actions de communication lorsqu'il s'agit d'attirer des candidats. Pour les concours de notre échantillon, cette valeur cible n'a pas toujours été atteinte, quel

que soit le montant consacré aux dépenses de communication. Dans le cas d'autres concours pour lesquels le montant consacré à la communication était peu élevé, voire nul, la valeur cible a été largement dépassée (voir [tableau 3](#)). Il n'existe aucun lien clair entre les dépenses de communication et le nombre de candidats.

Tableau 3 – Dépenses de communication et obtention du nombre cible de candidats

Concours	Profil	Réalisation de la valeur cible fixée dans le programme de développement d'EPSO	Montant dépensé par candidat	Montant dépensé par lauréat
AD/354/17	Linguistes spécialisés (juristes-linguistes LV)	9 %	270 euros	1 003 euros
AD/287/14	Linguistes (traducteurs SV)	23 %	7 euros	67 euros
AD/331/16	Administrateurs spécialisés (technologies de l'information et de la communication)	23 %	4 euros	37 euros
AD/249/13	Administrateurs spécialisés (macroéconomie)	69 %	13 euros	330 euros
AD/233/12	Linguistes (traducteurs HR)	78 %	3 euros	98 euros
AD/318/15	Linguistes (traducteurs PL)	95 %	14 euros	521 euros
AD/256-259/13	Linguistes spécialisés (interprètes de conférence)	96 %	1 euro	39 euros
AD/347/17	Administrateurs spécialisés (communication)	98 %	4 euros	154 euros
AD/289/14	Linguistes spécialisés (juristes-linguistes FR)	99 %	3 euros	112 euros
AD/332-334-336	Linguistes spécialisés (juristes-linguistes ES, MT et IT)	161 %	4 euros	271 euros
AST/144/17	Assistants linguistiques (AST)	200 %	2 euros	145 euros
AST/130/14	Assistants spécialisés (gestionnaires de projets)	220 %	0 euro (*)	0 euro

(*) Aucune dépense n'a été consacrée spécifiquement à la communication pour ce concours.

Source: Cour des comptes européenne, sur la base de données communiquées par l'EPSO.

70 Nous estimons que l'EPSO n'a pas accompagné ses concours ciblant des spécialistes d'une publicité adéquate, malgré un besoin accru de concours de ce type. Lorsque des lauréats ne correspondent pas au profil recherché ou refusent les offres d'emploi des institutions qui recrutent, cela représente un manque d'efficacité et une perte d'argent. Ce problème se pose surtout lorsque les listes de réserve sont courtes.

Les candidats très spécialisés risquent d'être éliminés à un stade précoce du processus de sélection

71 Le programme de développement d'EPSO définit un format standard pour les concours (voir [annexe III](#)). Cette configuration signifie que les connaissances spécialisées liées à l'emploi sont vérifiées lors du test intermédiaire (ce qui est souvent le cas pour les profils de linguistes), voire encore plus tard, lors de la phase d'évaluation, dans le cadre d'un entretien axé sur le poste. Si les critères de sélection (domaine d'étude ou expérience professionnelle) ne sont pas définis de manière adéquate, des candidats qui correspondent aux besoins risquent d'être éliminés lors de la phase de présélection.

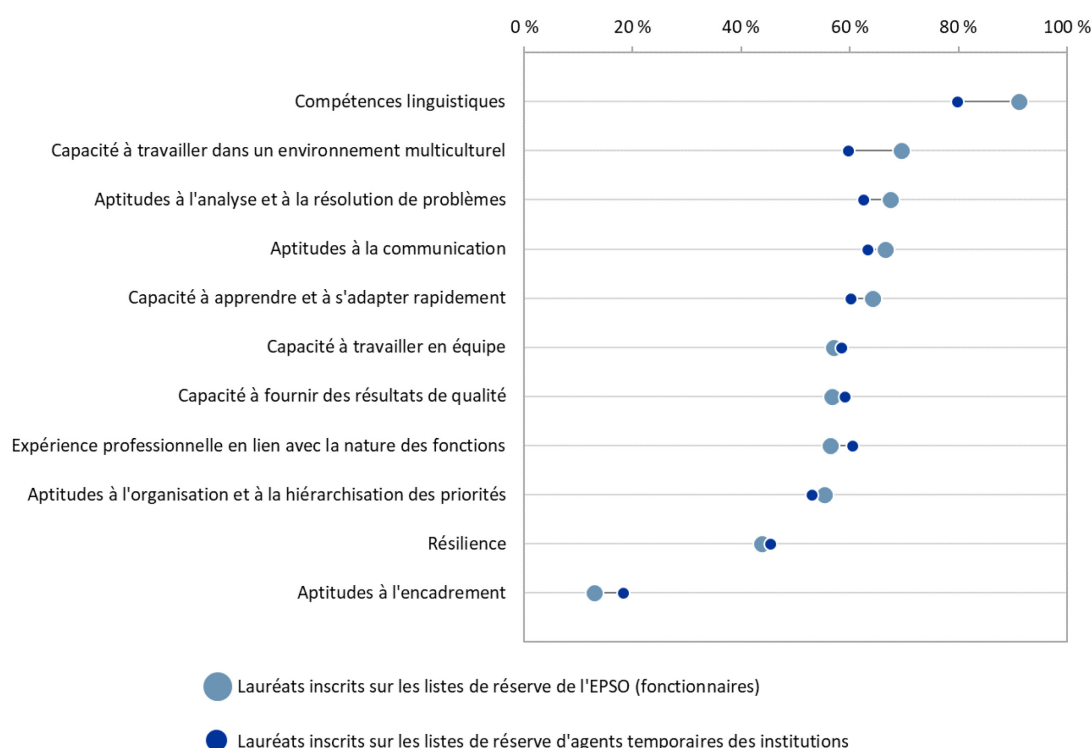
72 Pour les profils très ciblés, il est plus intéressant pour les institutions d'organiser leurs propres procédures de sélection, car cela leur donne toute latitude pour utiliser les types de tests qu'elles jugent nécessaires. Pour 19 des 22 procédures de ce type que nous avons examinées, les institutions ont commencé par examiner les CV, afin que seuls les candidats qui correspondent aux besoins passent à la phase de test. Il s'agit d'un bon moyen d'éliminer d'emblée les candidats qui ne conviennent pas.

73 Le centre d'évaluation a été mis en place dans le cadre du programme de développement d'EPSO afin que les concours soient axés non plus sur les connaissances mais sur les aptitudes. Le but est d'évaluer les candidats à l'aune d'un ensemble de compétences et d'aptitudes que les institutions souhaitent trouver chez leurs agents.

74 Cependant, notre enquête montre que, lorsque les managers sont invités à indiquer s'ils sont d'accord pour affirmer que le personnel possède généralement ces aptitudes, ils déclarent ne pas voir de grande différence entre les aptitudes et capacités des lauréats des concours EPSO et celles des agents temporaires recrutés dans le cadre des procédures de sélection organisées par les institutions elles-mêmes (voir [figure 9](#) et point [42](#) relatif à l'évaluation, par les managers, des dernières personnes qu'ils ont recrutées). Pour ces procédures, les institutions ont tendance à se concentrer davantage sur les tests techniques (rédaction et traduction, par exemple) et à omettre la partie «aptitudes» correspondant à la phase du centre d'évaluation de l'EPSO.

75 Selon les managers, les nouveaux agents recrutés par l'EPSO ne sont pas sensiblement plus qualifiés que ceux recrutés par d'autres moyens, sauf en ce qui concerne les compétences linguistiques et la capacité à travailler dans un environnement multiculturel. De manière générale, ils estiment que l'expérience professionnelle en rapport avec la fonction des agents recrutés dans le cadre d'autres procédures de sélection est légèrement meilleure, ce qui semble indiquer que celles-ci sont plus adaptées au recrutement de profils spécialisés et ciblés.

Figure 9 – Faible écart entre les aptitudes des lauréats de concours EPSO et celles des agents temporaires recrutés au moyen de procédures de sélection organisées par les institutions elles-mêmes



Réponse à la question: «Les agents [catégorie] possèdent généralement les aptitudes suivantes.»
Proportion de managers ayant répondu «Tout à fait d'accord» et «D'accord».

Source: Cour des comptes européenne, sur la base d'une enquête réalisée auprès de managers du Parlement européen, de la Commission et de la Cour de justice.

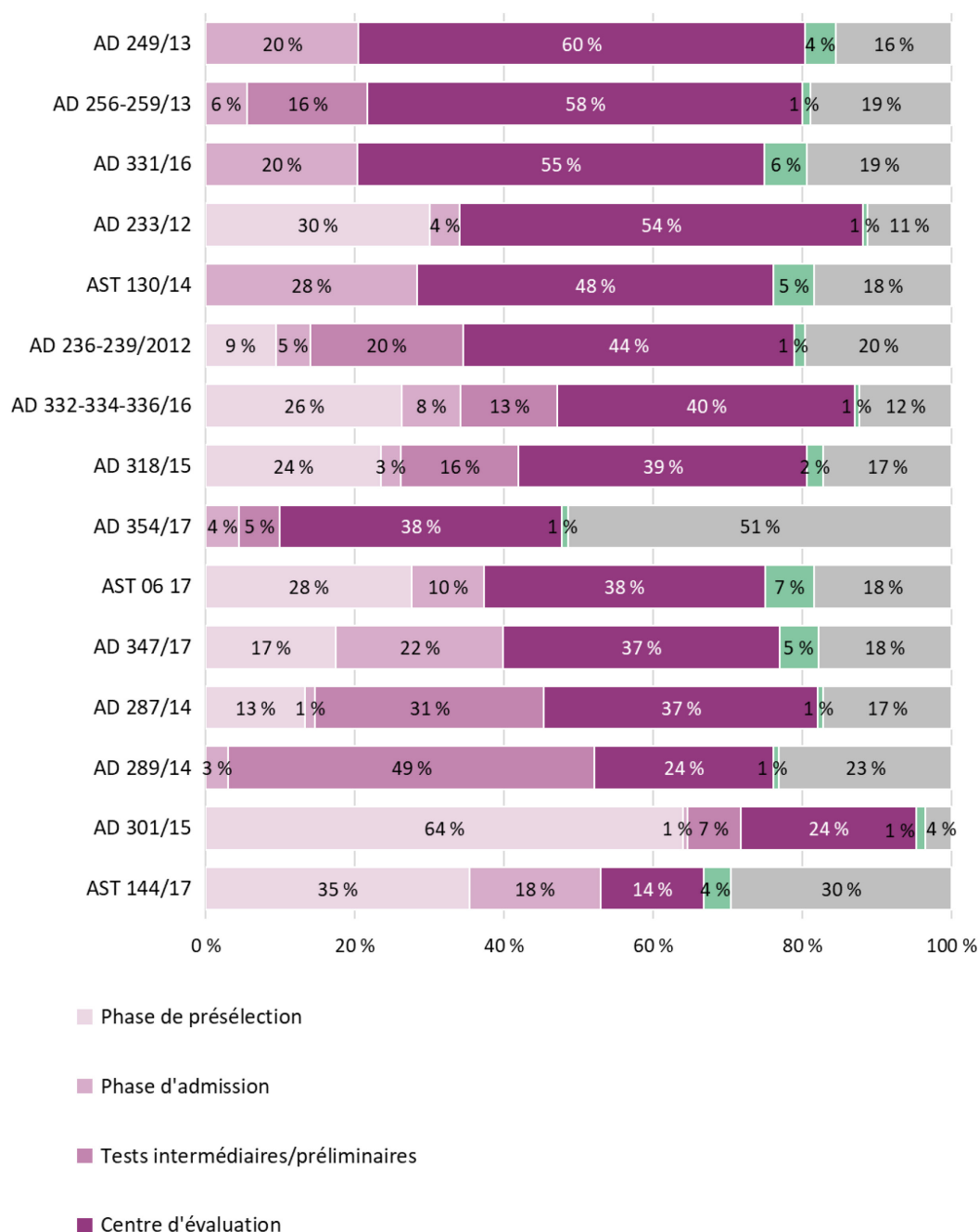
76 Nous sommes d'avis que le format des concours et les méthodes de test décrits dans le programme de développement d'EPSO ne sont pas adaptés aux concours spécialisés et aux autres concours à petite échelle.

- Le fait de vérifier l'expérience des candidats et de tester leurs connaissances liées à l'emploi après la phase de présélection augmente les risques à la fois d'éliminer de bons candidats trop tôt dans le processus et d'avoir trop peu de candidats compétents à la phase du centre d'évaluation.
- Le centre d'évaluation n'apporte aucun avantage notable, et les managers estiment que les agents recrutés par l'intermédiaire des procédures de sélection organisées par les institutions elles-mêmes possèdent une expérience professionnelle davantage en rapport avec la fonction, ce qui est nécessaire pour les profils spécialisés.

Lorsqu'ils ne ciblent qu'un petit nombre de spécialistes, les concours de l'EPSO sont plus coûteux que les procédures de sélection organisées par les institutions elles-mêmes

77 Les coûts directs (voir point [51](#)) représentent entre 20 % et 65 % du coût global des concours de notre échantillon. L'analyse des coûts directs de chaque phase des concours fait apparaître que la plus coûteuse est généralement celle du centre d'évaluation (voir [figure 10](#)). Le coût des concours s'accroît à mesure que la durée de cette phase s'allonge et que le nombre de membres du jury augmente.

Figure 10 – Coûts directs par phase de concours



Source: Cour des comptes européenne, sur la base de données communiquées par l'EPSO.

78 Dans notre échantillon, le coût moyen de la phase du centre d'évaluation était de 4 038 euros par lauréat, mais nous avons relevé des écarts considérables. Pour le concours AST-SC/06/17, la phase du centre d'évaluation était relativement courte, et le nombre de lauréats plutôt élevé, de sorte que le coût par lauréat n'était que de 843 euros. Pour les autres concours pour assistants, il s'élevait à 2 661 euros. Pour les administrateurs, il était compris entre 2 587 euros par lauréat pour le concours

général AD5 (AD/301/15) et plus de 10 000 euros par lauréat pour les interprètes de conférence (moyenne de deux concours).

79 Pour les profils spécialisés, le centre d'évaluation est coûteux pour différentes raisons: les membres du jury doivent être plus expérimentés et avoir des grades plus élevés; en outre, cette phase peut prendre plus de temps, en particulier si différentes spécialisations ont été regroupées pour atteindre une masse critique pour le concours.

80 Au centre d'évaluation, le taux de réussite escompté est d'environ 30 %. Pour certains profils, le taux de réussite au centre d'évaluation est toutefois assez élevé. Pour l'un des concours de notre échantillon (AD/354/17), il atteignait 88 %. Cela peut se produire lorsque trop peu de candidats se présentent ou lorsqu'une grande partie des candidats est éliminée lors des tests intermédiaires/tests de compétences passés avant le centre d'évaluation. Dans de tels cas, compte tenu de son coût, le centre d'évaluation ne constitue pas un moyen économique de tester les candidats.

81 Nous avons également comparé les coûts directs par lauréat pour les concours EPSO avec ceux des procédures de sélection organisées par les institutions elles-mêmes (pour plus de précisions, voir [annexe V](#)) et calculé la moyenne par rapport au nombre de lauréats inscrits sur les listes de réserve. Les résultats sont présentés au [tableau 4](#).

Tableau 4 – Comparaison entre les coûts directs par lauréat des procédures organisées par l'EPSO et par les institutions de l'UE, en fonction de la longueur des listes de réserve

Nombre de lauréats inscrits sur les listes de réserve	Entre 1 et 20	Entre 21 et 40	Entre 41 et 60	Entre 61 et 80	Plus de 100
EPSO	14 165 euros	9 600 euros	7 866 euros	8 177 euros	6 828 euros
Institutions	7 444 euros	4 882 euros	s.o.	s.o.	s.o.

Source: Cour des comptes européenne, sur la base de données communiquées par l'EPSO, le Parlement européen, la Commission et la Cour de justice.

82 Si l'on se fonde sur les concours de notre échantillon, l'EPSO apparaît comme une option moins coûteuse pour les concours de grande ampleur, mais pour ceux de moindre envergure, les coûts directs supportés par les institutions sont bien plus faibles, parfois moitié moindres. Cela peut s'expliquer par le nombre plus restreint de dossiers de candidature à traiter, qui contribue à réduire les coûts (pour les concours comptant moins de 20 lauréats figurant dans notre échantillon, l'EPSO avait en moyenne 533 candidats, contre 66 pour les institutions). De plus, les concours de faible envergure organisés par les institutions comportent généralement moins de phases de tests.

83 Nous sommes d'avis que le format actuel des concours de l'EPSO ne permet pas d'organiser à faibles coûts les petits concours spécialisés dont les institutions ont à présent besoin. Pour ce type de concours, les coûts des procédures organisées par les institutions elles-mêmes sont moins élevés, bien souvent parce qu'elles comportent moins de phases, ciblent une population plus restreinte de candidats et sont plus adaptées aux besoins de l'institution concernée. Le centre d'évaluation, en particulier, augmente les coûts sans présenter d'avantage manifeste pour les petits concours, notamment parce que le taux de réussite y est très élevé.

Lorsque des spécialistes doivent être recrutés d'urgence, les procédures de l'EPSO sont moins adaptées que celles organisées par les institutions elles-mêmes

84 Les différentes phases des concours (voir point [11](#)) ont une certaine durée, sans compter le «temps d'attente» supplémentaire pour les candidats entre les différentes phases nécessaires à l'harmonisation des notes ou au traitement des demandes de réexamen ou des réclamations.

85 Dans notre échantillon, cinq concours comprenaient toutes les phases possibles. La durée de chacune d'entre elles est illustrée à la [figure 11](#). Il convient de noter que sur ces cinq concours, le plus court est le concours général AD/301/15, qui comporte la plus grande liste de réserve (159 lauréats). Les listes de réserve des quatre autres comptaient moins de 35 lauréats.

Figure 11 – Durée de chaque phase de concours



Source: Cour des comptes européenne, sur la base de données communiquées par l'EPSO.

86 Comme on peut le voir à la [figure 8](#), un délai considérable s'écoule entre l'expression d'un besoin par une institution et le lancement du concours correspondant. En outre, même si les lignes directrices en matière de planification prévoient une certaine souplesse pour les «besoins ponctuels», il est impossible de lancer un concours dans un délai de quelques mois. Le processus de sélection ne permet donc pas de répondre aux besoins urgents en matière de recrutement.

87 Par conséquent, et pour éviter la phase de négociation interinstitutionnelle du processus de planification, les institutions décident parfois de lancer leurs propres procédures de recrutement, et optent alors pour le recrutement d'agents temporaires plutôt que de fonctionnaires. Nous avons examiné 22 de ces procédures (voir [annexe VI](#) pour davantage de précisions) afin de déterminer leur durée.

88 Les institutions parviennent à mener à bien des procédures comprenant quatre phases de sélection (examen des CV, entretiens, test écrit et, parfois, exercice de groupe) dans un délai de huit mois à compter de la publication de l'appel à manifestation d'intérêt (contre 13 mois en moyenne pour les concours EPSO). Ces procédures sont donc plus souples et, par suite, mieux à même de satisfaire les besoins urgents en matière de recrutement que les concours spécialisés. Par ailleurs, les institutions ont davantage de souplesse dans le choix des dates lorsqu'elles organisent leurs propres procédures que si elles participent à des concours spécialisés qui doivent être négociés entre les institutions et qui dépendent fortement de la disponibilité de membres du jury issus de différentes institutions (voir points [25](#) et [47](#)).

89 Nous sommes d'avis que la longueur du processus et son manque de souplesse sont imputables au nombre fixe de phases des concours de l'EPSO, qui incite les institutions à organiser leurs propres procédures lorsqu'elles cherchent à pourvoir rapidement un poste de spécialiste. Ce format n'est pas approprié pour répondre aux besoins urgents en matière de recrutement.

Conclusions et recommandations

90 Globalement, l'EPSO accomplit de manière performante ce pour quoi il a été conçu: il permet de disposer d'un grand nombre de lauréats dont les aptitudes sont suffisamment étoffées pour pouvoir mener une carrière longue et variée dans les institutions. Nous avons constaté que l'organisation actuelle du processus de sélection de l'EPSO est axée sur les idées présentées dans le programme de développement, lequel remonte à 2008: organiser des cycles annuels de concours pour les profils correspondant à des besoins en matière de recrutement censés être récurrents.

91 Le processus de planification repose sur l'organisation de concours de grande ampleur chaque année (voir points [21](#) à [28](#)). Les actions de communication menées dans le cadre de la marque «EU Careers» principalement à Bruxelles ont permis d'attirer un nombre élevé de candidats (voir points [29](#) à [38](#)). Grâce aux méthodes de test utilisées, la qualité des lauréats est satisfaisante, et ceux-ci répondent généralement aux attentes des managers (voir points [39](#) à [42](#)).

92 Le processus de sélection comporte cependant un certain nombre de faiblesses qui se répercutent sur son efficacité. Les tests psychométriques ne servent pas uniquement à évaluer l'aptitude des candidats à l'emploi, mais aussi, de fait, à éliminer une partie d'entre eux afin de faciliter la gestion de la procédure de concours (voir points [39](#) et [40](#)). Il n'existe aucun mécanisme formel permettant de mesurer la satisfaction des institutions par rapport aux lauréats recrutés (voir point [43](#)). Le nombre restreint de langues pouvant être utilisées pour certaines parties du processus de sélection est source d'insécurité juridique permanente (voir points [44](#) et [45](#)). Les concours peuvent accuser des retards en raison de la coordination insuffisante entre l'EPSO et les institutions (voir points [46](#) et [47](#)). De surcroît, l'EPSO ne réalise pas de suivi des coûts des concours et n'a pris aucune mesure pour garantir que les valeurs cibles en matière de durée des concours sont atteintes (voir points [51](#) et [57](#)).

Recommandation n° 1 – Remédier aux faiblesses décelées dans le processus de sélection

Le conseil d'administration devrait actualiser le processus de sélection et remédier aux faiblesses décelées suivantes, qui se répercutent sur son efficacité:

- mesurer la satisfaction des institutions à l'égard de ce processus;
- revoir le régime linguistique, en particulier en ce qui concerne les formulaires de candidature et le système de réclamation, afin de garantir la sécurité juridique des candidats et des institutions;
- faire en sorte que la coordination entre l'EPSO et les institutions sur la disponibilité des membres du jury soit meilleure;
- mettre en place des dispositifs de suivi permettant de rendre compte des coûts des concours;
- ramener la durée des concours à 10 mois, la valeur cible fixée dans le programme de développement d'EPSO.

Quand? Fin 2021.

93 De plus, nous avons constaté que, grâce à la structure organisationnelle de l'EPSO, les coûts des concours restent faibles lorsque le nombre de lauréats pour une année donnée est élevé (voir points [50](#) à [55](#)). En outre, l'organisation régulière de concours pour généralistes a permis de garantir la disponibilité d'un nombre adéquat de recrues potentielles pour les institutions (voir points [56](#) à [59](#)).

94 Nous avons cependant observé que le processus de sélection actuel est mal adapté aux besoins des institutions dans un contexte de réduction des effectifs. Plutôt que de procéder à des recrutements à grande échelle de profils de généralistes, les institutions souhaitent de plus en plus souvent recruter des spécialistes susceptibles de devenir opérationnels rapidement. Cela implique d'organiser des concours dont les listes de réserve sont courtes (moins de 30 lauréats).

95 Le processus de sélection actuel est mal adapté à ce type de concours. Le processus de planification n'est pas fiable et intervient à un stade trop précoce pour être précis (voir points [62](#) à [67](#)). L'EPSO ne cible pas systématiquement sa communication de manière à inciter des candidats qualifiés à participer à des concours spécialisés (voir points [68](#) à [70](#)). Les connaissances spécifiques à la fonction sont testées tardivement. Dès lors, les candidats très spécialisés risquent d'être éliminés à un stade précoce du processus de sélection et les candidats qualifiés qui atteignent la phase du centre d'évaluation sont trop peu nombreux (voir points [71](#) à [76](#)).

96 De plus, les coûts supportés par les institutions sont moindres lorsqu'elles organisent leurs propres procédures de sélection pour des profils spécialisés, et elles ont mis en place un processus plus souple (voir points [72](#) et [77](#) à [83](#)). En raison de leur lenteur, les concours spécialisés organisés par l'EPSO ne permettent pas de satisfaire les besoins urgents des institutions en matière de recrutement (voir points [84](#) à [89](#)), contrairement aux procédures plus simples organisées par les institutions elles-mêmes.

Recommandation n° 2 – Mettre en place un nouveau cadre de sélection pour les concours spécialisés

Le conseil d'administration devrait mettre en place un nouveau cadre de sélection pour les spécialistes, assorti de modalités de planification distinctes.

Ces concours spécialisés et ceux dont les listes de réserve sont courtes devraient être organisés sur la base d'un accord précis conclu entre les institutions concernées et l'EPSO, qui spécifierait au moins:

- la manière dont les connaissances liées à l'emploi doivent être testées, et la pondération relative de ces épreuves par rapport aux aptitudes testées au centre d'évaluation;
- les ressources et le personnel que les institutions mettront à la disposition de l'EPSO (les qualifications et l'expérience des membres du jury devraient être précisées);
- les actions de communication prévues pour faire la publicité du concours;

- o le calendrier que l'EPSO s'engage à respecter pour le concours;
- o le coût estimatif du concours, les modalités de suivi et d'information correspondantes, ainsi que les mesures spécifiques envisagées pour réduire le plus possible les coûts.

Quand? Premier trimestre 2023.

97 L'EPSO n'a pas adapté son processus de sélection à la mutation de l'environnement dans lequel les institutions évoluent depuis 2012. Le programme de développement d'EPSO constituait une réponse aux critiques relatives à la période 2004-2008. Il n'a pas introduit suffisamment de souplesse pour permettre à l'EPSO d'adapter son processus de sélection aux exigences de l'environnement en mutation rapide dans lequel l'UE et ses institutions doivent actuellement évoluer (réduction des effectifs, nouvelles aptitudes liées au passage au numérique, etc.) (voir points 62 à 67, 71 à 76 et 84 à 89).

Recommandation n° 3 – Améliorer la capacité de l'EPSO à s'adapter à un environnement de recrutement en mutation rapide

Le conseil d'administration devrait prévoir un examen régulier du processus de sélection afin de garantir sa capacité à réagir à un environnement de recrutement en mutation rapide.

Quand? Fin 2021.

Le présent rapport a été adopté par la Chambre V, présidée par M. Tony Murphy, Membre de la Cour des comptes, à Luxembourg le 29 septembre 2020.

Par la Cour des comptes

Klaus-Heiner Lehne
Président

Annexes

Annexe I – Catégories de personnel employé dans les institutions européennes

Les effectifs des institutions sont composés de plusieurs catégories de personnel. Chaque catégorie comprend différents grades, qui tiennent compte d'exigences croissantes en matière de formation, d'expérience professionnelle et de niveaux de responsabilités.

Un **fonctionnaire** est une personne qui a été nommée, après avoir réussi un concours, à un emploi permanent d'une des institutions. Les commissaires ne sont pas fonctionnaires.

Les fonctionnaires relèvent de l'un des trois groupes de fonctions suivants, à savoir:

- administrateurs (AD), dans les grades AD 5 à AD 15;
- assistants (AST), dans les grades AST 1 à AST 11;
- secrétaires et commis (AST/SC), dans les grades AST/SC 1 à AST/SC 6.

Les **agents temporaires** sont engagés:

- sous contrat de courte durée (maximum six ans) en vue d'occuper un emploi permanent dans l'une des institutions ou au Service européen pour l'action extérieure;
- sous contrat de courte durée ou, plus rarement, pour une durée indéterminée en vue d'occuper un emploi temporaire dans une institution ou une agence;
- en vue d'exercer des fonctions auprès d'une personne remplissant un mandat (par exemple un commissaire), auquel cas la durée du contrat est liée à celle du mandat en question.

Les groupes de fonctions pour les agents temporaires sont les mêmes que pour les fonctionnaires.

Les **agents contractuels** ne sont pas affectés à un emploi inscrit dans le tableau des effectifs. Ils sont répartis en quatre groupes de fonctions (GF I à GF IV) en fonction des tâches qu'ils effectuent: de GF I pour les tâches manuelles à GF IV pour les tâches administratives. Le personnel relevant du groupe de fonctions GF I ou celui affecté dans une agence, une délégation, une représentation ou un office peut être engagé pour une période indéterminée. Les contrats d'autres agents ne peuvent excéder six ans.

Les **agents locaux** sont engagés dans des lieux situés en dehors de l'Union européenne conformément aux usages locaux. Ils ne sont pas affectés à un emploi inscrit dans le tableau des effectifs.

Annexe II – Conditions d'admission pour chaque catégorie de personnel

Le tableau ci-après présente de manière synthétique les qualifications minimales et les compétences linguistiques requises pour les fonctionnaires et les agents temporaires, ainsi que les types de tâches effectuées par chaque groupe de fonctions.

Fonctionnaires et agents temporaires	
Qualifications et expérience professionnelle	
AD	
Cycle complet d'études universitaires de trois années au moins (quatre pour le grade AD7), sanctionné par un diplôme. Les concours AD7 requièrent généralement six années au moins d'expérience après l'obtention du diplôme. Les concours AD5 ne requièrent aucune expérience et sont plus adaptés aux jeunes diplômés.	
AST et AST/SC	
Niveau d'enseignement supérieur sanctionné par un diplôme, ou niveau d'enseignement secondaire sanctionné par un diplôme et expérience professionnelle de trois années au moins. Les concours AST/SC1 ne requièrent aucune expérience professionnelle. Cependant, pour les grades AST3 ou SC2, il est généralement nécessaire d'avoir une expérience professionnelle supplémentaire d'au moins trois ou quatre ans directement liée à la nature des fonctions, qui doit avoir été acquise après l'obtention du diplôme ou après l'expérience professionnelle requise donnant accès au concours.	
Connaissances linguistiques	
Pour tous les groupes de fonctions: connaissance approfondie de l'une des langues de l'UE et connaissance satisfaisante d'une autre de ces langues.	
Tâches indicatives	
AD	
Administrateurs: profils de généralistes (par exemple juristes, auditeurs, économistes et traducteurs) et profils plus spécialisés (juristes-linguistes, chercheurs ainsi qu'experts en technologies de l'information et en communication).	

Fonctionnaires et agents temporaires	
AST	
Rôles généralistes dans l'administration ou l'élaboration et la mise en œuvre des politiques, ou rôles plus techniques dans la finance, la communication ou la recherche.	
AST/SC	
Tâches de bureau et de secrétariat, gestion de bureau.	

Annexe III – Les phases d'un concours EPSO

Phase	Description
<u>Autoévaluation</u>	Avant de présenter leur candidature, les candidats potentiels sont invités à répondre à un questionnaire non obligatoire pour en savoir plus sur ce qu'il faut attendre d'une carrière au sein des institutions de l'UE, ainsi que sur le type et la difficulté des tests qu'ils devront passer.
<u>Inscription en ligne</u>	Les candidats s'inscrivent via leur compte EPSO (un profil électronique pour la gestion des informations relatives à la candidature). Un formulaire de candidature distinct doit être rempli pour chaque concours. Les candidats reçoivent également les communications relatives à l'organisation du concours via leur compte EPSO.
<u>Tests de présélection</u>	Certains concours comportent des tests de présélection. Leur format est précisé dans l'avis de concours, mais il s'agit essentiellement de questionnaires à choix multiple sur ordinateur. Les candidats passent les épreuves dans des centres de tests situés dans les États membres de l'UE et parfois ailleurs dans le monde.
<u>Phase d'admission/Évaluateur de talent et sélection sur la base des qualifications</u>	Le jury s'assure que les candidats ayant obtenu les meilleures notes lors des tests de présélection remplissent également les critères d'admission définis dans l'avis de concours et invite les candidats les plus performants à participer à la phase suivante. Le nombre de candidats à inviter est indiqué dans l'avis de concours. Pour les concours spécialisés, la sélection est généralement fondée sur les qualifications. Le jury évalue les candidatures et sélectionne les candidats dont les qualifications satisfont le mieux aux critères de l'avis de concours. Cette sélection est opérée uniquement sur la base des réponses données à des questions spécifiques dans l'onglet «Évaluateur de talent» de l'acte de candidature électronique de l'outil informatique d'EPSO.
<u>Tests préliminaires/intermédiaires</u>	Certains concours comportent une phase intermédiaire lors de laquelle les candidats doivent passer des épreuves supplémentaires. Ces épreuves ont généralement lieu dans des centres de tests situés dans les États membres de l'UE et peuvent, par exemple, consister en un exercice de bac à courrier ou en une traduction.
<u>Centre d'évaluation</u>	Si leurs notes lors des phases précédentes figurent parmi les meilleures et s'ils satisfont aux critères d'admission énoncés dans l'avis de concours, les candidats sont invités au centre d'évaluation. Les centres d'évaluation sont conçus pour permettre une évaluation des compétences prédéfinies grâce à l'observation du comportement des participants. Plusieurs exercices de simulation y sont organisés dans un contexte spécifique à l'emploi où le comportement est examiné à l'aune du profil de compétences.

Phase	Description
	Deux types de compétences des candidats peuvent être testées: les compétences spécifiques et les compétences générales. Les compétences spécifiques correspondent aux connaissances et aptitudes appliquées nécessaires pour répondre aux exigences immédiates du profil professionnel spécifique pour le concours en question (par exemple juriste spécialisé dans le domaine de la concurrence ou auditeur assistant). Les compétences générales correspondent à des capacités que tous les fonctionnaires doivent posséder pour réussir leur carrière au sein des institutions européennes. Les centres d'évaluation sont habituellement organisés à Bruxelles ou à Luxembourg (à l'exception de l'étude de cas, qui se déroule séparément dans les États membres). Les exercices le plus souvent organisés au centre d'évaluation sont les suivants: — étude de cas; — exercice de groupe; — présentation orale; — entretien structuré; — entretien axé sur le poste; — exercice de bac à courrier. Les diplômes des lauréats et les preuves de leur expérience professionnelle sont vérifiés à l'issue du centre d'évaluation, et leurs noms sont inscrits sur la liste de réserve.
<u>Liste de réserve</u>	La liste de réserve contient les noms des candidats ayant obtenu les meilleurs résultats dans le cadre du concours. Le nombre de places disponibles sur la liste de réserve est indiqué dans l'avis de concours. La liste est transmise aux institutions de l'UE, qui peuvent ensuite recruter des lauréats en fonction de leurs besoins.

Annexe IV – Méthodologie d'audit

01 Pour cet audit, nous avons recueilli des éléments probants grâce aux moyens suivants:

- l'examen d'un échantillon de concours organisés par l'EPSO, dont nous avons analysé le coût et la durée;
- des contrôles documentaires des informations de gestion de l'EPSO telles que: rapports annuels d'activités, plans de gestion, procès-verbaux du conseil d'administration (période 2016-2018) et procès-verbaux du groupe de travail EPSO (période 2016-2018);
- des questionnaires d'audit adressés à l'EPSO, au Parlement européen, à la Commission européenne et à la Cour de justice;
- des entretiens d'audit avec l'EPSO, le Parlement européen, la Commission européenne, la Cour de justice et le prestataire de services de l'EPSO pour la phase du centre d'évaluation;
- une enquête réalisée auprès de 471 membres du personnel d'encadrement intermédiaire du Parlement européen, de la Commission européenne et de la Cour de justice;
- une analyse des communications Twitter de l'EPSO en 2018 et en 2019;
- des questionnaires adressés aux présidents et aux présidents suppléants des concours EPSO lancés en 2015 et en 2016 et des entretiens avec eux.

Tableau 5 – Échantillon de concours examiné

Référence	Année	Profil	Nombre de candidats	Nombre de candidats qui ont présenté les épreuves	Nombre de lauréats
EPSO/AST-SC/06/17	2017	Secrétaires/commis AST/SC1 et SC2	5 573	4 121	359
EPSO/AD/287/14	2014	Traducteurs AD5	306	237	34
EPSO/AD/289/14	2014	Juristes-linguistes AD7	552	364	14
EPSO/AST/130/14 Domaine 4: gestion de projets	2014	Assistants dans le secteur du bâtiment AST3		1 054	18
EPSO/AD/318/15 Options 1 et 2	2015	Traducteurs AD5	948	762	25
EPSO/AD/249/13 Domaine 1: macroéconomie	2013	Administrateurs AD7		1 068	41
EPSO/AD/347/17	2017	Experts en médias et communication numérique AD6	2 327	1 860	63
EPSO/AST/144/17 (six langues)	2017	Assistants linguistiques AST1	2 803	2 010	35
EPSO/AD/233/12	2012	Traducteurs AD5	2 178	1 751	70
EPSO/AD/331/16 (tous domaines confondus)	2016	Experts des technologies de l'information et de la communication AD 7		1 629	191
EPSO/AD/301/15	2015	Administrateurs AD5	31 400	20 985	159
EPSO/AD/354/17 – LV	2017	Juristes-linguistes AD7		26	7
EPSO/AD/236/12 EPSO/AD/237/12 EPSO/AD/238/12 EPSO/AD/239/12	2012	Interprètes de conférence AD5 et AD7	333	275	30
EPSO/AD/332/16 EPSO/AD/334/16 EPSO/AD/336/16	2016	Juristes-linguistes AD7	1 677	1 170	26
EPSO/AD/256/13 EPSO/AD/257/13 EPSO/AD/258/13 EPSO/AD/259/13	2013	Interprètes de conférence AD5 et AD7		501	13

Source: Cour des comptes européenne, sur la base de données communiquées par l'EPSO.

02 Pour estimer le coût des concours et des processus de sélection de l'EPSO, nous avons mis en place une méthodologie de calcul en coopération avec ce dernier. Les principaux éléments de cette méthodologie étaient les suivants:

- les coûts ont été répartis en trois catégories: les frais généraux (bâtiments, services publics, etc.), les coûts indirects (en rapport avec les activités de l'EPSO liées aux concours et aux sélections, mais pas avec un concours spécifique) et les coûts directs (liés à un concours spécifique, tels que les réunions et les épreuves aux centres d'évaluation);
- en ce qui concerne la part des frais généraux liés aux concours et les coûts indirects, nous les avons divisés par le nombre de lauréats pour l'année en cause, puis les avons additionnés (au prorata) aux coûts directs des différents concours de notre échantillon;
- les coûts directs ont été soit pris en valeur nominale (pour les factures des prestataires ou les frais de mission), soit calculés par nos soins.

03 Pour comparer une partie des coûts directs de l'EPSO avec le coût des procédures de sélection organisées par les institutions, nous avons procédé comme suit.

- Nous avons adressé à chacune des trois institutions un questionnaire pour recenser le nombre et le type (concours internes ou recrutement d'agents temporaires au moyen d'appels à manifestation d'intérêt) de procédures de sélection internes organisées entre 2015 et 2018.
- Parmi celles-ci, nous avons retenu les procédures de sélection d'agents temporaires les plus récentes pour lesquelles les institutions n'avaient demandé aucune assistance à l'EPSO. Nous avons prié les institutions de nous communiquer les coûts directs éventuels (factures, frais de voyage) ou des pièces justificatives qui nous permettent de les calculer (par exemple, le nombre de réunions nécessaires au déroulement de la sélection, leur durée et le grade des participants).
- Sur la base de ces éléments, nous avons calculé le coût des procédures de sélection des institutions.

Annexe V – Coûts directs par lauréat: concours EPSO et procédures de sélection organisées par les institutions

Référence	Année	Nombre de candidats	Nombre de lauréats	Coûts directs par lauréat
Procédure institutionnelle n° 12	2017	8	1	751 euros
Procédure institutionnelle n° 7	2017	7	1	991 euros
Procédure institutionnelle n° 22	2018	21	2	1 027 euros
Procédure institutionnelle n° 14	2018	37	7	1 166 euros
Procédure institutionnelle n° 11	2017	35	10	1 274 euros
Procédure institutionnelle n° 13	2018	74	1	1 784 euros
Procédure institutionnelle n° 20	2018	23	1	2 355 euros
EPSO/AST-SC/06/17	2017	5 573	359	2 753 euros
Procédure institutionnelle n° 17	2018	8	1	3 774 euros
Procédure institutionnelle n° 6	2017	148	12	3 999 euros
Procédure institutionnelle n° 16	2018	228	32	4 808 euros
Procédure institutionnelle n° 10	2017	59	10	4 831 euros
Procédure institutionnelle n° 19	2018	227	23	4 956 euros
EPSO/AD/331/16 (tous domaines confondus)	2016	1 629	191	5 648 euros
Procédure institutionnelle n° 15	2018	117	12	5 698 euros
EPSO/AD/287/14	2014	306	34	6 467 euros
EPSO/AD/233/12	2012	2 178	70	6 820 euros
Procédure institutionnelle n° 18	2018	223	14	7 837 euros
EPSO/AD/249/13 – Domaine 1: macroéconomie	2013	1 068	41	7 866 euros
EPSO/AD/318/15 – Options 1 et 2	2015	948	25	8 375 euros
EPSO/AD/289/14	2014	552	14	8 681 euros
EPSO/AST/130/14 (AST3) – Domaine 4: gestion de projets	2014	1 054	18	8 949 euros
Procédure institutionnelle n° 2	2015	156	6	9 216 euros
Procédure institutionnelle n° 1	2015	120	5	9 463 euros

Référence	Année	Nombre de candidats	Nombre de lauréats	Coûts directs par lauréat
EPSO/AD/347/17	2017	2 327	63	9 534 euros
EPSO/AST/144/17 (AST1) (six langues)	2017	2 803	35	10 516 euros
Procédure institutionnelle n° 4	2016	37	3	11 174 euros
EPSO/AD/332/16 EPSO/AD/334/16 EPSO/AD/336/16	2016	1 677	26	11 263 euros
EPSO/AD/236/12 EPSO/AD/237/12 EPSO/AD/238/12 EPSO/AD/239/12	2012	333	30	11 377 euros
Procédure institutionnelle n° 3	2016	13	3	11 990 euros
EPSO/AD/301/15	2015	31 400	159	12 082 euros
Procédure institutionnelle n° 21	2018	79	5	12 359 euros
EPSO/AD/354/17 – LV	2017	26	7	12 979 euros
Procédure institutionnelle n° 8	2017	s.o.	3	13 630 euros
Procédure institutionnelle n° 9	2017	72	3	13 734 euros
EPSO/AD/256/13 EPSO/AD/257/13 EPSO/AD/258/13 EPSO/AD/259/13	2013	501	13	26 052 euros
Procédure institutionnelle n° 5	2016	15	1	31 832 euros

Source: Cour des comptes européenne, sur la base de données communiquées par l'EPSO, le Parlement européen, la Commission et la Cour de justice.

Annexe VI – Durée des procédures de sélection organisées par les institutions

Procédures organisées par les institutions pour sélectionner du personnel temporaire

	Année	Nombre de phases	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Nombre de candidats	Nombre de lauréats	Date de publication de l'avis de sélection	Date de publication de la liste de réserve	Durée (en mois)
1	2015	5	Examen des CV	Épreuve de rédaction en langue 1 (capacités spécifiques à la fonction)	Épreuve de rédaction en langue 2 (étude de cas)	Entretien	Discussion de groupe	120	5	30.1.2015	21.12.2015	10,8
2	2015	4	Examen des CV	Épreuve de rédaction en langue 2	Entretien	Discussion de groupe		156	6	8.9.2015	1.8.2016	10,9
3	2016	5	Examen des CV	Épreuve de rédaction en langue 1 (capacités spécifiques à la fonction)	Épreuve de rédaction en langue 2 (étude de cas)	Entretien	Discussion de groupe	13	3	21.4.2016	18.10.2016	6,0
4	2016	4	Examen des CV	Épreuve de rédaction en langue 2	Entretien	Discussion de groupe		37	3	24.5.2016	14.6.2017	12,9
5	2016	4	Examen des CV	Épreuve de rédaction en langue 2	Entretien	Discussion de groupe		15	1	26.8.2016	14.2.2017	5,7
6	2017	2	Examen des CV	Entretien				148	12	1.2.2017	16.6.2017	4,5
7	2017	3	Examen des CV	Entretien	Évaluation pratique des aptitudes			7	1	13.3.2017	13.7.2017	4,1

	Année	Nombre de phases	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Nombre de candidats	Nombre de lauréats	Date de publication de l'avis de sélection	Date de publication de la liste de réserve	Durée (en mois)
8	2017	4	Examen des CV	Épreuve de rédaction en langue 2	Entretien	Discussion de groupe		12	3	22.6.2017	6.3.2018	8,6
9	2017	4	Examen des CV	Épreuve de rédaction en langue 2	Entretien	Discussion de groupe		72	3	28.7.2017	26.4.2018	9,1
10	2017	2	Examen des CV	Entretien				59	10	11.9.2017	31.8.2018	11,8
11	2017	2	Épreuve de traduction	Entretien				35	10	22.9.2017	11.6.2018	8,7
12	2017	3	Examen des CV	Entretien	Évaluation pratique des aptitudes			8	1	24.5.2017	22.9.2017	3,9
13	2018	2	Examen des CV	Entretien				74	1	17.1.2018	8.6.2018	4,7
14	2018	2	Épreuve de traduction	Entretien				37	7	3.4.2018	30.5.2018	1,9
15	2018	3	Examen des CV	Épreuves physiques (spécifiques à la fonction)	Entretien			117	12	25.4.2018	9.1.2019	8,6
16	2018	3	Examen des CV	Entretien	Épreuve de rédaction			228	32	9.7.2018	25.6.2019	11,7

	Année	Nombre de phases	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Nombre de candidats	Nombre de lauréats	Date de publication de l'avis de sélection	Date de publication de la liste de réserve	Durée (en mois)
17	2018	2	Épreuve de traduction	Entretien				8	1	24.9.2018	26.10.2018	1,1
18	2018	3	Examen des CV	Entretien	Épreuve de rédaction			223	14	9.11.2018	23.7.2019	8,5
19	2018	3	Examen des CV	Entretien	Épreuve de rédaction			227	23	9.11.2018	1.8.2019	8,8
20	2018	2	Examen des CV	Entretien				23	1	30.11.2018	28.2.2019	3,0
21	2018	2	Examen des CV	Entretien				79	5	21.1.2019	4.7.2019	5,5
22	2018	3	Examen des CV	Entretien	Évaluation pratique des aptitudes			21	2	16.4.2018	2.7.2018	2,6

Source: Cour des comptes européenne, sur la base de données communiquées par le Parlement européen, la Commission européenne et la Cour de justice.

Acronyme

EPSO – Office européen de sélection du personnel (*European Personnel Selection Office*)

Glossaire

Lauréat – Candidat ayant réussi un concours général de l'EPSO

Liste de réserve – Liste de l'ensemble des lauréats d'un concours général de l'EPSO. Elle est publiée au Journal officiel de l'UE.

Membre du jury – Fonctionnaire d'une institution de l'UE désigné pour faire partie du jury chargé d'évaluer les candidats d'un concours général de l'EPSO. Les membres du jury sont dits «permanents» lorsqu'ils sont détachés par leur institution auprès de l'EPSO pour une période plus longue, et non pas désignés pour un seul concours.

Office – Entité administrative de la Commission européenne dirigée par un directeur. Les offices ont été créés pour exécuter des tâches spécifiques, souvent de nature administrative (comme l'Office de gestion et de liquidation des droits individuels (PMO) et les Offices pour les infrastructures et la logistique à Bruxelles (OIB) et à Luxembourg (OIL)). Contrairement aux directions générales, les offices ne traitent pas de l'élaboration des politiques.

RÉPONSES AU RAPPORT SPÉCIAL DE LA COUR DES COMPTES EUROPÉENNE

«OFFICE EUROPÉEN DE SÉLECTION DU PERSONNEL: LE MOMENT EST VENU D'ADAPTER LE PROCESSUS DE SÉLECTION À DES BESOINS DE RECRUTEMENT EN PLEINE ÉVOLUTION»

OBSERVATIONS

23. Le concept de cycles annuels tel que présenté dans le programme de développement d'EPSO a évolué au cours des dernières années en un modèle plus souple.

Le processus de cycles annuels se limite à attribuer des créneaux réguliers spécifiques pour les concours généraux. Étant donné que ces créneaux ne sont pas toujours nécessaires, davantage sont disponibles pour les concours spécialisés.

29. EPSO met actuellement en œuvre ses activités de communication conformément à la nouvelle stratégie de communication adoptée à l'automne 2019.

35. Les décisions de recrutement sont fonction de deux éléments distincts: la composition de la population figurant sur les listes de réserve et les choix des managers recruteurs parmi les lauréats disponibles. La mesure dans laquelle chacun de ces facteurs a contribué aux pourcentages indiqués ci-dessus n'est pas connue.

39. Dans le cadre des concours EPSO, les tests de présélection servent non seulement à évaluer l'aptitude des candidats à l'emploi, mais aussi, de fait, à éliminer des candidats.

Étant donné que, dans le cadre des concours EPSO, les candidats sont en concurrence les uns avec les autres et que seule une partie d'entre eux (définie d'emblée dans chaque avis de concours) parvient à la phase suivante, un nombre important de candidats peut effectivement être éliminé après la première série d'épreuves (CBT). Cela dépend du nombre de candidats. Compte tenu du cadre réglementaire, EPSO doit tester tous les candidats qui se sont inscrits à un concours.

40. Le taux de réussite dépend en grande partie du nombre de candidatures et de lauréats, ces derniers déterminant le nombre de candidats qui parviennent à passer les différentes phases du concours.

43. EPSO tient à préciser que ce sont les avis de concours qui ont été annulés par décision de justice. Les listes de réserve des concours concernés sont restées valables, même si certains concours ont dû être reprogrammés.

EPSO va mettre en place un système de retour d'information régulier.

49. Aucun mécanisme formel de retour d'information n'est en place actuellement, mais les institutions disposent de plusieurs plateformes leur permettant de partager leurs points de vue sur les processus d'EPSO et les utilisent fréquemment.

En effet, de nombreuses propositions et recommandations émanant des institutions et de membres des jurys ont été prises en compte pour améliorer les outils informatiques utilisés lors du processus de sélection.

D'autres modifications et améliorations importantes des outils informatiques utilisés lors des procédures de sélection (concernant à la fois les candidats et l'administration) sont en cours dans le cadre du programme «Talentpool».

EPSO va mettre en place un système de retour d'information régulier.

56. Le recrutement sur les listes de réserve relève exclusivement de la compétence des institutions, qui décident également de leur clôture.

60. EPSO reconnaît que disposer de listes courtes ou de listes sans recrutement n'est pas efficace. Il convient de réfléchir à la meilleure manière de combiner un besoin de concours très spécialisés, qui ciblent de petits groupes d'experts, et le rapport coût/efficacité.

64. Le report ou l'annulation de certains concours spécialisés se fait à la demande des institutions elles-mêmes et pour diverses raisons (urgence qui n'existe plus, changement des priorités politiques, etc.).

68. EPSO ne peut pas empêcher des candidats de participer à un concours. Il est présumé que si un candidat fait les efforts nécessaires pour postuler et participe à une série de tests et d'évaluations très concurrentiels, il est réellement motivé et disposé à accepter ultérieurement une offre d'emploi.

Les listes de réserve présentent une «rigidité» intégrée étant donné que tous les lauréats ne souhaitent pas rejoindre n'importe quelle institution ou n'importe quel lieu d'affectation. Nous constatons également qu'une partie des lauréats est déjà employée dans une des institutions (en tant qu'agents temporaires ou agents contractuels).

69. EPSO examine les moyens de rendre plus tangible le lien entre les dépenses de communication et le nombre de candidats.

70. EPSO a déjà commencé à organiser davantage de concours spécialisés (aucun concours d'administrateur de grade AD5 en 2020) pour répondre aux demandes des institutions elles-mêmes. C'est pourquoi EPSO a déjà adapté des campagnes de communication ciblées à des profils spécialisés.

80. Au centre d'évaluation, le taux de réussite visé est de 30 %. Dans ce cas, le centre d'évaluation est un outil de classement visant à recenser les candidats les plus performants.

Lorsque le nombre de candidats est plus faible, le taux de réussite est alors beaucoup plus élevé et le centre d'évaluation est utilisé pour détecter et éliminer les candidats aux performances médiocres.

82. Le déroulement des procédures de sélection ouvertes, tel qu'il est géré par EPSO, suit un cadre réglementaire strict garantissant un processus équitable et inclusif, l'égalité de traitement, le multilinguisme et la transparence.

En ce qui concerne les différences de coûts, toute sélection d'agents temporaires devrait également être soit renouvelée à l'expiration du contrat initial par une autre sélection similaire au bout de 6 ans, soit suivie d'un concours interne afin de conserver les personnes recrutées (ce qui augmente encore les coûts), tandis que les lauréats des concours EPSO peuvent être directement recrutés à vie, sans coûts supplémentaires liés à une nouvelle sélection.

84. EPSO doit suivre un cadre réglementaire strict pour le déroulement des procédures de sélection. En conséquence, certaines étapes prennent plus de temps et peuvent même être considérablement retardées. À titre d'exemple, il est impossible d'intégrer dans la planification des concours le nombre de demandes de réexamen qui seront présentées ultérieurement par les candidats au cours des différentes phases de la procédure. Le nombre de ces demandes peut toutefois avoir une incidence significative sur les délais ainsi que sur la planification d'autres concours.

86. Le concours ne peut être lancé qu'une fois que l'avis de concours est finalisé et traduit en 24 langues et que le jury est désigné par les institutions. Selon la nature du concours, ces deux étapes peuvent à elles seules prendre plusieurs mois.

88. Les concours EPSO sont soumis à un cadre réglementaire strict. Ouverts à tous, ils attirent généralement des milliers de candidatures. Les concours sont composés de tests et d'évaluations organisés dans le monde entier en 24 langues et s'appuient sur une méthodologie d'évaluation très rigoureuse et équitable, ainsi que sur un jury professionnel. Les candidats bénéficient également d'une procédure de recours complète, dans la mesure où ils sont couverts par le statut.

89. En effet, la procédure de planification des concours, telle qu'elle est mise en œuvre aujourd'hui entre EPSO et les institutions, ne permet pas de répondre à des besoins urgents imprévus en matière de recrutement (pour ce qui est de l'établissement d'une nouvelle liste de réserve en quelques semaines).

Il serait nécessaire d'adapter le cadre réglementaire pour permettre une flexibilité beaucoup plus grande.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Recommandation 1 – Remédier aux faiblesses décelées dans le processus de sélection

EPSO accepte la recommandation.

Recommandation 2 – Mettre en place un nouveau cadre de sélection pour les concours spécialisés

EPSO accepte cette recommandation.

Recommandation 3 – Améliorer la capacité d’EPSO à s’adapter à un environnement de recrutement en mutation rapide

EPSO accepte la recommandation.

EPSO ajoute que l’amélioration de ses capacités nécessiterait aussi que des investissements appropriés soient consentis pour renforcer les capacités et ressources informatiques en vue du développement d’outils et de tests.

Équipe d'audit

Les rapports spéciaux de la Cour présentent les résultats de ses audits relatifs aux politiques et programmes de l'UE ou à des questions de gestion concernant des domaines budgétaires spécifiques. La Cour sélectionne et conçoit ces activités d'audit de manière à maximiser leur impact en tenant compte des risques pour la performance ou la conformité, du niveau des recettes ou des dépenses concernées, des évolutions escomptées ainsi que de l'importance politique et de l'intérêt du public.

L'audit de la performance objet du présent rapport a été réalisé par la Chambre V (Financement et administration de l'Union européenne), présidée par M. Tony Murphy, Membre de la Cour. L'audit a été effectué sous la responsabilité de M^{me} Annemie Turtelboom, Membre de la Cour, assistée de: M^{me} Florence Fornaroli, cheffe de cabinet; M. Celil Ishik, attaché de cabinet; M. Bertrand Albugues, manager principal; M^{me} Marion Kilhoffer, cheffe de mission; M^{mes} Daria Bochnar et Panagiota Liapi ainsi que M. Jesús Nieto Muñoz, auditeurs. L'assistance linguistique a été assurée par M. Richard Moore.



Annemie Turtelboom



Florence Fornaroli



Bertrand Albugues



Marion Kilhoffer



Daria Bochnar



Panagiota Liapi



Jesús Nieto Muñoz

Calendrier

Étape	Date
Adoption du plan d'enquête / Début de l'audit	3.9.2019
Envoi officiel du projet de rapport à l'entité auditée	9.7.2020
Adoption du rapport définitif après la procédure contradictoire	29.9.2020
Réception des réponses officielles de l'EPSO dans toutes les langues	26.10.2020

DROITS D'AUTEUR

© Union européenne, 2020.

La politique de réutilisation de la Cour des comptes européenne est régie par la [décision n° 6-2019 de la Cour des comptes européenne](#) sur la politique d'ouverture des données et la réutilisation des documents.

Sauf indication contraire (par exemple dans une déclaration distincte concernant les droits d'auteur), le contenu des documents de la Cour, qui appartient à l'UE, fait l'objet d'une [licence Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](#). Cela signifie que vous pouvez en réutiliser le contenu à condition de mentionner la source et d'indiquer les modifications que vous avez apportées. Le réutilisateur a l'obligation de ne pas altérer le sens ou le message initial des documents. La Cour des comptes européenne ne répond pas des conséquences de la réutilisation.

Vous êtes tenu(e) d'acquérir des droits supplémentaires si un contenu spécifique représente des personnes physiques identifiables, comme par exemple sur des photos des agents de la Cour, ou contient des travaux de tiers. Lorsque l'autorisation a été obtenue, elle annule l'autorisation générale susmentionnée et doit clairement indiquer toute restriction d'utilisation.

Pour utiliser ou reproduire des contenus qui n'appartiennent pas à l'UE, vous pouvez être amené(e) à demander l'autorisation directement aux titulaires des droits d'auteur.

Figures 1, 6 et 8: Icônes © 2010-2020 Freepik Company S.L. Tous droits réservés.

Les logiciels ou documents couverts par les droits de propriété industrielle tels que les brevets, les marques, les modèles déposés, les logos et les noms sont exclus de la politique de réutilisation de la Cour des comptes européenne et aucune licence ne vous est accordée à leur égard.

La famille de sites internet institutionnels de l'Union européenne relevant du domaine europa.eu fournit des liens vers des sites tiers. Étant donné que la Cour n'a aucun contrôle sur leur contenu, vous êtes invité(e) à prendre connaissance de leurs politiques respectives en matière de droits d'auteur et de protection des données.

Utilisation du logo de la Cour des comptes européenne

Le logo de la Cour des comptes européenne ne peut être utilisé sans l'accord préalable de celle-ci.

PDF	ISBN 978-92-847-5345-1	ISSN: 1977-5695	DOI: 10.2865/335619	QJ-AB-20-021-FR-N
HTML	ISBN 978-92-847-5321-5	ISSN: 1977-5695	DOI: 10.2865/112787	QJ-AB-20-021-FR-Q

Les concours organisés par l'Office européen de sélection du personnel (EPSO) permettent d'accéder à la fonction publique européenne. L'évolution des besoins de recrutement et la réduction du niveau des effectifs ont amené les institutions de l'UE à se demander si ces concours sont toujours adaptés à la sélection de nouveaux agents. Nous avons constaté que, dans l'ensemble, les concours organisés par l'EPSO avaient permis aux institutions de satisfaire leurs besoins en matière de recrutement d'agents ayant un profil de généraliste, mais qu'ils avaient été moins efficaces et moins efficaces pour le recrutement de spécialistes. Nous formulons plusieurs recommandations visant à renforcer le processus de sélection, à mettre en place un nouveau cadre de sélection pour les spécialistes et à améliorer la capacité de l'EPSO à s'adapter à l'environnement actuel en mutation rapide.

Rapport spécial de la Cour des comptes européenne présenté en vertu de l'article 287, paragraphe 4, deuxième alinéa, du TFUE.



COUR DES
COMPTES
EUROPÉENNE



Office des publications
de l'Union européenne

COUR DES COMPTES EUROPÉENNE
12, rue Alcide De Gasperi
1615 Luxembourg
LUXEMBOURG

Tél. +352 4398-1

Contact: eca.europa.eu/fr/Pages/ContactForm.aspx
Site web: eca.europa.eu
Twitter: @EUAuditors