

Challenge HR Tools

1. Introduction

1.1 Raison de la consultation du marché

Les services publics fédéraux font face à toutes sortes de défis dans leur fonctionnement quotidien ou dans les services qu'ils fournissent. La grande majorité de ces défis requièrent des solutions ingénieuses et innovantes. Avant d'acheter des solutions (par le biais de marchés publics), le service public concerné souhaite interagir avec le marché privé dans le but d'échanger des informations sur des solutions possibles.

La Direction générale Recrutement et Développement (DG R&D) du Service public fédéral Stratégie et Appui (SPF BOSA) se trouve face au défi suivant : « **Comment rendre les consultants en sélection des différents services publics fédéraux autonomes en matière de développement de tests, afin que les sélections des fonctionnaires puissent être plus efficaces tout en gardant un niveau de qualité élevé ?** »

L'équipe HR Tools au sein de la DG R&D, le propriétaire du challenge, souhaiterait découvrir ce que le marché propose comme idées ou solutions innovantes à même de résoudre ce défi. C'est pourquoi elle tient une consultation du marché en collaboration avec Nido, le labo d'innovation du service public¹. Nido facilitera cette consultation du marché.

Les informations recueillies lors de cette consultation du marché permettront à l'équipe HR Tools de continuer à développer sa stratégie (par ex. mise en place d'une expérience avec une certaine solution, achat d'une solution par le biais d'un marché public...).

Toutes les entreprises sont cordialement invitées à présenter et/ou faire la démonstration de leurs solutions.

¹ Une consultation du marché n'a aucun caractère contraignant. Aucun droit (par ex. un quelconque avantage ou désavantage dans la procédure d'adjudication) ne peut en découler.

1.2 Préambule

Le présent document fournit des explications sur la consultation du marché.

Le chapitre 2 décrit le challenge pour lequel l'on recherche une solution ingénieuse et innovante sur le marché.

Le chapitre 3 contient la procédure et le planning de la consultation du marché, ainsi que les informations pratiques.

2 Le challenger et le challenge

2.1 Le challenger

Le propriétaire du challenge est l'équipe HR Tools de la DG R&D du SPF BOSA. Son objectif principal est d'apporter un appui optimal aux autres services publics fédéraux : des organisations verticales mieux soutenues pourront en effet mieux se concentrer sur leurs propres tâches clés.

La direction générale Recrutement et Développement encadre les membres du personnel fédéral, depuis la sélection et le recrutement jusqu'à la fin de leur carrière. Par ailleurs, cette direction générale élabore également la réglementation RH qui s'applique à la fonction publique fédérale et effectue des contrôles administratifs. Elle agit aussi en tant que centre d'expertise pour la direction et l'appui de transformations opérationnelles au sein de l'administration fédérale.

L'équipe HR Tools est responsable de la gestion des outils et instruments qui sont utilisés dans les différents processus RH afin d'identifier les talents et compétences des collaborateurs. La gestion recouvre à la fois le soutien dans le processus d'achat, sa mise en œuvre ainsi que le suivi et l'optimisation de ces outils et instruments. En outre, il y a un centre d'expertise sur ces outils et instruments auquel les consultants en sélection et les collaborateurs RH peuvent adresser leurs questions. Enfin, l'équipe HR Tools se charge également du centre d'expertise Aménagements raisonnables pour l'organisation de tests pour des personnes avec un handicap, un trouble d'apprentissage ou une maladie.

Propriétaire du challenge : l'équipe HR Tools, représentée par Pauline Meys, Team lead HR Tools.

2.2 Le challenge

2.2.1 Le défi

Comment rendre les consultants en sélection autonomes en matière de développement de tests ?

Aidez-nous à faire de nos clients des « maîtres » dans l'élaboration de questions (à choix multiple) pour évaluer les connaissances et les compétences durant leurs procédures de sélection. La DG R&D dispose d'une expertise de pointe en matière de développement d'items objectifs, fiables et valides. En tant que centre de services pour les organisations publiques fédérales, elle souhaite partager cette expertise de manière encore plus accessible et efficace avec l'aide des technologies novatrices. Le temps est venu d'apporter l'expertise du développement d'items qualitatifs aux organisations et aux consultants en sélection.

Nous sommes à la recherche d'un *proof of concept*, un prototype, un pilote (PMV ou produit complètement fonctionnel) pour résoudre ce défi.

« Comment rendre les consultants en sélection des différents services publics fédéraux autonomes en matière de développement de tests, afin que les sélections des fonctionnaires puissent être plus efficaces tout en gardant un niveau de qualité élevé ? »

2.2.2 Description du problème

Quel est le problème et pour qui est-ce un problème ?

Le suivi de la qualité lors de l'élaboration de questions techniques dans une procédure de sélection requiert une expertise qui est actuellement centralisée au sein de l'équipe HR Tools de la DG R&D. Pour chaque test de sélection qui a été développé par un expert dans la matière de la compétence technique (comme des questions à choix multiple, des études de cas et des questions ouvertes), les consultants en sélection des différents services publics fédéraux doivent / peuvent demander l'avis de HR Tools sur la qualité d'un test et des items qui le composent.

Formuler des avis requiert un investissement en temps considérable de la part de l'équipe HR Tools. Comme les organisations développent de plus en plus de tests sur mesure, le nombre de demandes d'avis a énormément augmenté ces dernières années. Ce qui entraîne une charge de travail très élevée, et les consultants en sélection doivent dès lors attendre plus longtemps pour avoir un avis.

C'est un problème pour :

- **L'organisation qui recrute**, en tant que client, parce que le temps qu'il faut pour qu'un test soit prêt pour une sélection dépend fortement de la rapidité avec laquelle HR Tools peut rendre un avis. Le client veut plus d'autonomie au niveau de la sélection afin qu'il puisse gérer lui-même le temps de développement.
- **Le consultant en sélection**, en tant que partenaire, parce qu'il a besoin de l'expertise de HR Tools pour obtenir un test de qualité. Dans les grandes organisations où les recrutements sont nombreux, le consultant en sélection est surchargé et par conséquent, il a peu de temps pour maîtriser l'expertise du développement des items. Dans les petites organisations avec moins

de recrutements, le consultant en sélection ne voit pas la plus-value d'acquérir de l'expertise vu qu'il pourra très peu l'utiliser.

- **HR Tools et le SPF BOSA** parce que rendre des avis sur le développement d'items occupe une partie considérable du temps de travail, de sorte qu'il y a moins de temps pour travailler sur d'autres projets et pour offrir un portefeuille de tests varié et actuel. En outre, HR Tools doit souvent répéter le même feed-back. Le SPF BOSA accorde une grande importance à la satisfaction de ses clients vis-à-vis de ses services et au fait que ceux-ci puissent obtenir l'autonomie qu'ils souhaitent.

Quel est l'évolution du problème?

Il n'y a pas que la hausse du nombre de demandes d'avis qui joue un rôle dans l'évolution de ce problème. L'équipe HR Tools doit aussi collaborer avec un nombre sans cesse accru de consultants en sélection. L'équipe HR Tools n'a pas été élargie, de sorte qu'elle doit consacrer plus de temps à fournir des avis sur l'élaboration des items. Par conséquent, les consultants doivent attendre plus longtemps pour obtenir des avis et le délai d'exécution pour le client est plus long.

Il convient également de noter que les consultants en sélection sont eux-mêmes soumis à de fortes pressions temporelles pour traiter le plus grand nombre possible de dossiers dans les délais impartis. Cela vaut tant pour les consultants de la DG R&D que pour les consultants certifiés qui recrutent pour leur propre organisation. Les consultants sont toujours sous pression pour achever la sélection dans les plus brefs délais.

Quel est l'impact du problème?

- Tâches administratives répétitives pour l'équipe HR Tools en rendant des avis par e-mail
- Allongement de la durée d'exécution des sélections
- Insatisfaction dans les services publics fédéraux à l'égard des services fournis par la DG R&D dans le domaine du recrutement et de la sélection
- Faire passer les sélections par un goulot d'étranglement est diamétralement opposé à l'image que la DG R&D veut donner, à savoir celle d'un centre de services d'appui pour ses clients, dans lequel les clients peuvent assumer leur autonomie
- Une dépendance à l'égard du consultant en sélection et de l'organisation pour la gestion et le calendrier de la procédure de sélection
- Moins de ressources pour travailler sur des projets au sein de HR Tools et fournir un soutien aux autres équipes à partir de Business Intelligence (BI)

Comment savons-nous que c'est un problème?

Feed-back souvent entendu de l'équipe Recrutement & Sélection :

- L'obtention d'un avis de HR Tools prend trop de temps.
- Les avis de HR Tools sont trop sévères.
- Les avis ne sont pas vraiment utilisables pour les clients.

- En tant que consultant, il est plus facile de transmettre les items de l'expert dans la matière à HR Tools que de les examiner soi-même.

Il semble que la satisfaction des consultants à l'égard du processus d'avis sur l'élaboration des items ne soit pas proportionnelle au temps que l'équipe HR Tools consacre à rendre ces avis.

De plus, l'équipe HR Tools elle-même n'est pas satisfaite du fait que les consultants tiennent souvent peu compte des avis et qu'une version non adaptée du test est proposée aux candidats. Le fait de répéter fréquemment les mêmes avis contribue également à cette insatisfaction.

Cela nous amène à réfléchir à des moyens plus efficaces pour garantir la qualité des demandes.

Résultat attendu ?

Nous avons une certaine idée des solutions que nous attendons, même si nous sommes ouverts à d'autres pistes.

Les items et les compétences peuvent être évalués automatiquement via une application basée sur le traitement automatique du langage (*Natural Language Processing*), et des avis spécifiques peuvent être offerts aux utilisateurs de l'application. Les consultants en sélection et les experts dans la matière qui développent les items **disposent immédiatement de l'expertise et du feed-back** sur le développement d'items qualitatifs, **sans attendre** d'avis externes et **sans avoir à faire face à un difficile processus d'apprentissage**. Ainsi, les consultants en sélection sont automatiquement **autonomes** dans leur collaboration avec les experts dans la matière et ne sont plus obligés d'attendre l'avis de HR Tools pour chaque item. Ce système permet de se concentrer davantage sur des avis personnalisés en cas de problèmes exceptionnels concernant le développement d'items.

HR Tools maintient l'expertise de l'application mise à la disposition des consultants et des développeurs d'items pour fournir **des avis automatisés**. On évite ainsi que l'équipe HR Tools n'ait à donner le même feed-back à plusieurs reprises, ce qui lui permet de se concentrer sur l'essentiel, à savoir un cadre de soutien dans lequel les items sont développés.

HR Tools envisage principalement d'utiliser l'automatisation pour traiter des informations, par exemple l'intelligence artificielle, l'apprentissage automatique et le traitement automatique du langage. Nous imaginons un outil tel qu'un site web de traduction, où une question peut être dactylographiée et où un feed-back et des conseils apparaissent immédiatement concernant la forme, la longueur, l'utilisation du langage, la qualité de la question et des conseils connexes à des fins d'amélioration. HR Tools peut ainsi maintenir à jour et affiner l'expertise de l'outil. Les consultants en sélection et les développeurs d'items reçoivent immédiatement l'avis de HR Tools sous la forme dont ils ont besoin et au moment où ils en ont besoin.

Voici des exemples d'outils qui nous ont inspirés :

- Assistant NLP pour la rédaction de descriptions de fonction convaincantes (Textio Hire – Anglais) : <https://textio.com/products/>
- Ludwig, un assistant destiné aux comptables, développé par Boltzmann (Belgique) : <https://www.ludwigassistant.be/>

- Assistant NLP pour la rédaction de textes convaincants à publier sur des sites web : <https://www.intracto.com/nl-be/blog/betere-webteksten-dankzij-natural-language-processing>

Quelles initiatives ont été prises dans le passé pour résoudre ce problème ?

Par HR Tools :

- Mettre à disposition des modèles de documents (templates) pour juger la qualité des items. Ils peuvent être utilisés à l'avance par les consultants en sélection et les développeurs d'items pendant le développement, et HR Tools s'en sert également pour formuler un avis.
- Offrir des manuels, des conseils et des séances d'information sur le développement d'items
- Donner des formations et des ateliers (workshop) obligatoires dans le cadre du trajet de certification des consultants en sélection
- Prévoir des trajets de développement supplémentaires pour les consultants en sélection afin d'obtenir une autonomie complète dans le domaine du développement d'items

Par l'équipe Recrutement et Sélection :

- Délivrer des certificats aux consultants en sélection qui achèvent le trajet avec succès. Cela permet de gérer les sélections de manière autonome et indépendante. Pour le volet développement des items, un trajet de certification supplémentaire a été prévu en raison de l'expertise spécifique, mais à ce jour, aucun consultant ne souhaite s'engager dans le trajet d'autonomie dans le domaine du développement des items.

Quelles solutions ne sont pas souhaitées?

- Une solution de type formations ou workshop
- Une solution de type mise à disposition de manuels, documents, template, etc.

Que faut-il éventuellement prendre en compte?

- Solution informatisée souhaitée ne nécessitant pas une formation préalable pour pouvoir être utilisée
- La solution doit pouvoir être utilisée à tout moment et fournir un feed-back immédiat.
- Le contenu des questions/items étant sensible, la confidentialité des informations qui seront apportées dans la solution doit être garantie.
- La solution doit pouvoir être utilisée par plusieurs utilisateurs concurrents, situés dans des services publics différents et dans différents endroits.
- L'équipe HR Tools est responsable de l'expertise incluse dans la solution, c'est-à-dire que le feed-back rendu sur les questions/items doit correspondre aux recommandations méthodologiques de l'équipe HR Tools. L'expertise est susceptible d'évoluer dans le temps. Les recommandations méthodologiques seront mises à la disposition des parties intéressées après la séance d'information (sur demande à gbi@bosa.fgov.be).

3 Procédure, planning et conditions

3.1 Procédure de la consultation du marché

Afin que la consultation du marché reste gérable et de qualité, nous limitons le nombre de participants et donc le nombre de propositions. C'est pourquoi nous avons opté pour une **procédure en deux étapes**.

1^{re} étape : notification de l'idée ou de la solution

L'entreprise intéressée fait part de son ou ses idées ou solutions par le biais du formulaire *Notification idée ou solution*. Ce formulaire doit être envoyé à l'adresse gbi@bosa.fgov.be pour le **7 mars 2021** au plus tard, avec en objet « Consultation du marché HR Tools : inscription + *nom entreprise* ». Nous demandons aux entreprises de respecter la date limite susmentionnée.

Le propriétaire du challenge examine ensuite les idées et solutions sur la base des critères suivants :

- l'idée ou la solution est *innovante*. L'idée ou la solution proposée se distingue des actions qui ont déjà été testées par le passé par le propriétaire du challenge. Celles-ci sont décrites dans le challenge ;
- l'idée ou la solution est *souhaitée*. L'idée ou la solution proposée se distingue des « propositions non souhaitables » et répond aux attentes décrites dans le challenge ;
- l'idée ou la solution est *innovante* ou a un caractère unique / des caractéristiques uniques ;
- l'idée ou la solution est *effective et efficace (un succès)*. La solution ou l'idée mise en œuvre permet de résoudre (presque entièrement) le challenge en tenant compte des utilisateurs et des clients.

Seules les entreprises dont l'idée ou la solution répond à ces critères seront invitées à présenter ou à faire la démonstration de leur idée ou solution.

Nous limitons le nombre de propositions à 10. S'il y a plus de 10 propositions sélectionnées, celles-ci seront classées sur la base d'un score global attribué aux idées ou solutions.

Les entreprises qui ne sont pas sélectionnées pour la présentation recevront une motivation de la décision ainsi qu'un feed-back sur leur idée ou solution.

2^e étape : présentation et/ou démonstration

Les entreprises sélectionnées seront invitées à donner une présentation ou une démonstration de leur idée ou solution (en ligne, maximum 30 minutes), et ensuite à s'entretenir avec l'équipe du propriétaire du challenge (maximum 30 minutes) lors d'une tranche horaire, à définir, **le 22 ou le 23 avril 2021**. Elles sont libres de choisir l'approche et la forme de la présentation et de la démonstration.

Toutes les entreprises qui participent à la séance de présentation / démonstration de la consultation du marché recevront pendant et à l'issue de la consultation un feed-back de la part du propriétaire du challenge sur leur idée ou solution.

3.2 Planning de la consultation du marché

Le planning suivant sera respecté.

- 1 Date limite pour l'envoi du formulaire *Notification idée ou solution* par e-mail à l'adresse gbi@bosa.fgov.be : **7 mars 2021**
- 2 Feed-back à l'issue de la première étape (notification idée ou solution) et invitation à la présentation / démonstration pour les idées et solutions sélectionnées : **22 mars 2021**
- 3 2^e étape présentations / démonstrations : **22 ou 23 avril 2021** (choisir un créneau horaire via invitation)
- 4 Feed-back aux participants à la deuxième étape : **fin avril 2021**

3.3 Informations pratiques

Participation et inscription

La consultation du marché vise uniquement à obtenir un aperçu des idées et solutions disponibles sur le marché pour le challenge décrit. L'objectif n'est pas de déjà sélectionner les entreprises pour un éventuel futur marché public. La consultation du marché n'influence aucunement les chances et possibilités de participation à une future procédure d'adjudication. Lors de la consultation du marché, le SPF BOSA ne fournira pas non plus d'informations sur une éventuelle future adjudication.

La DG R&D s'engage à n'accepter à la consultation du marché que les participants qui sont susceptibles d'être admis à une éventuelle future procédure d'adjudication. C'est pourquoi la DG R&D applique une limitation de sélection à cette consultation du marché.

La consultation du marché n'a aucun caractère contraignant pour chacune des parties impliquées. Aucune indemnité n'est octroyée aux participants à cette consultation du marché. La consultation du marché ne constitue en aucune façon un accord ou un lien juridique entre le SPF BOSA et les parties participantes.

En introduisant une demande de participation, le participant marque son accord avec toutes les dispositions de cette consultation du marché.

Égalité de l'information

Le présent document de consultation du marché a été publié sur la plateforme *Gov Buys Innovation*. À l'issue de la consultation du marché, les informations non confidentielles et les résultats de la consultation du marché seront regroupés dans un rapport général résumé et anonymisé. Celui-ci sera publié ensuite sur la plateforme *Gov Buys Innovation*. Ces documents feront partie de la documentation d'adjudication si le propriétaire du challenge décide de lancer un marché public.

Les informations qui sont fournies pendant la consultation du marché par les participants dans la notification de l'idée ou de la solution (étape 1) ou dans la présentation / démonstration (étape 2) sont en principe publiques, dans le sens où :

- le SPF BOSA a le droit de conserver ces informations dans des rapports à usage purement interne, de les utiliser dans des discussions internes qui seront menées en vue de préparer une éventuelle future adjudication et de s'en servir pour rédiger les documents d'adjudication des éventuelles futures adjudications ;
- ces informations peuvent être utilisées à des fins de rapport. Un rapport de la consultation du marché sera publié sur *Gov Buys Innovation*.

Il convient d'indiquer clairement dans la demande de participation quelles informations fournies pendant la présentation / démonstration et au moyen de tous les documents qui s'y rapportent, doivent être traitées comme confidentielles. S'il le souhaite, le participant peut demander à parcourir les informations sur son entreprise et sur son idée / solution avant leur publication avec une personne de contact de Nido.

Modifications à la consultation du marché

Le SPF BOSA et Nido se réservent le droit d'apporter entretemps des modifications aux plannings communiqués dans le présent document. En cas de modifications, les participants seront informés à temps. Le SPF BOSA est libre de mettre fin et/ou d'annuler la consultation du marché pour quelque raison que ce soit. Les acteurs du marché qui participent à la consultation du marché n'ont pas droit à une indemnité en cas de modifications au planning ou de cessation de la consultation du marché.

Langue

La consultation du marché a lieu en français ou en néerlandais.

Personne de contact

Cette consultation du marché est encadrée par le labo d'innovation Nido. Veuillez vous adresser à Els Reiners, project manager Innovation et personne de contact pour la consultation du marché.

La propriétaire du challenge est Pauline Meys.

Toute correspondance relative à cette consultation du marché se fait par e-mail à l'adresse gbi@bosa.fgov.be avec en objet « Consultation du marché HR Tools ».

Nous vous prions de ne pas profiter de cette consultation du marché pour mener des activités de prospection. Les participants ont la possibilité de faire connaître leur solution innovante sur la [plateforme](#).