

UNION INTERPARLEMENTAIRE



INTER-PARLIAMENTARY UNION

Association des Secrétaires généraux de Parlements

COMMUNICATION

de

M. Philippe SCHWAB
Secrétaire général de l'Assemblée fédérale de la Confédération
suisse

BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE RECRUTEMENT DU PERSONNEL PARLEMENTAIRE

Session d'octobre 2026
Arusha

Regards croisés à partir de l'exemple de l'administration parlementaire suisse

Introduction

Lorsqu'on parle de recrutement du personnel parlementaire, il faut commencer par rappeler le cadre très particulier dans lequel ce recrutement s'inscrit. Une administration parlementaire n'est pas une administration comme les autres. Elle travaille au service du Parlement et des députés, dans un environnement hautement politisé, mais elle doit se garder de tout parti pris. Elle doit rester impartiale alors même que son environnement change constamment au gré des majorités. Elle doit aussi contribuer à l'équilibre des pouvoirs en aidant le Parlement à contrebalancer l'expertise du Gouvernement. De ces contraintes découlent trois qualités que doit incarner toute bonne administration parlementaire : la neutralité, la permanence et l'autonomie.

En Suisse, ces principes se traduisent très concrètement dans l'organisation institutionnelle. Les Services du Parlement dépendent exclusivement du pouvoir législatif et sont totalement indépendants du gouvernement. Ils sont dirigés par le secrétaire général qui exerce à la fois la fonction de chef d'état-major des organes du Parlement et de directeur de l'administration parlementaire.

Le secrétaire général dispose d'une très large autonomie dans le recrutement et la gestion du personnel. Au-dessus de lui, une Délégation administrative (DA) - composée des présidents et vice-présidents des deux Chambres - exerce la haute surveillance sur l'administration, mais s'impose une grande retenue : elle n'intervient jamais dans le choix individuel des collaboratrices et des collaborateurs, sauf un nombre limité de postes de direction prévu dans la législation.

C'est cette distinction nette entre les orientations politiques générales et les décisions administratives concrètes qui permet à l'administration parlementaire suisse de sélectionner son personnel uniquement en fonction des besoins du poste et des compétences requises, à l'abri de toute pression hiérarchique ou partisane.

Dans ce contexte, le recrutement ne consiste donc pas simplement à pourvoir un poste vacant. Il participe directement à la capacité de l'administration parlementaire à rester neutre, compétente, permanente et indépendante.

C'est dans ce contexte institutionnel que prennent tout leur sens les bonnes pratiques de recrutement.

1. La transparence du processus de recrutement

La transparence du processus de recrutement constitue la première de ces pratiques.

Dans l'administration fédérale suisse, tant parlementaire que gouvernementale, la mise au concours public des postes est une obligation légale. Bien plus qu'une simple formalité, cette démarche garantit un accès équitable à toutes les candidatures. Certaines exceptions existent, notamment pour les stages ou les échanges temporaires de personnel.

Cette ouverture du recrutement est un pilier fondamental. Pour répondre aux exigences du Parlement, les Services du Parlement recherchent des profils variés et qualifiés. Ils recrutent exclusivement sur le marché du travail, en concurrence avec d'autres employeurs, publics ou privés. Chaque agent est sélectionné pour un poste précis, dans le cadre d'un système basé sur les fonctions : ni concours ni carrière automatique ne sont prévus.

Les postes sont accessibles à toutes et tous. Seules comptent les compétences professionnelles et sociales, ainsi que l'expérience. Les offres d'emploi, publiées de manière

centralisée, détaillent clairement les missions, les responsabilités, les compétences requises et les critères de sélection. Elles sont diffusées sur :

- le portail emploi de la Confédération (www.stelle.admin.ch),
- les réseaux professionnels comme LinkedIn,
- les forums universitaires,
- et une page dédiée sur le site du Parlement (www.parlament.ch/fr/services/offres-emploi).

Une stratégie de marque employeur (*employer branding*) a également été mise en place pour renforcer la visibilité de l'administration parlementaire et promouvoir ses métiers.

Enfin, la transparence ne se limite pas à la publication des postes. Elle implique aussi de justifier les décisions prises. Toutes les candidatures sont traitées de manière centralisée, et la documentation des étapes du recrutement assure une traçabilité complète, tout en permettant d'identifier des axes d'amélioration pour de futurs recrutements.

2. L'égalité des chances et la non-discrimination

Cette exigence de transparence est indissociable d'un deuxième principe, celui de l'égalité des chances et de la non-discrimination. Recruter de manière transparente n'a de sens que si l'accès aux postes est réellement équitable, sans distinction fondée sur le sexe, l'âge, l'origine, le handicap, la religion ou toute autre caractéristique protégée. L'égalité d'accès entre candidats internes et externes est aussi explicitement recherchée. Cette ouverture permet de comparer les qualifications et favorise également un certain brassage des profils.

L'enjeu est particulièrement important dans une administration parlementaire. Celle-ci doit servir tous les députés de manière identique, indépendamment de leur appartenance politique. Il serait donc difficilement compatible avec cette exigence de neutralité que le recrutement soit déterminé par des considérations partisans ou personnelles.

Si le secrétaire général et la DA s'abstiennent d'intervenir dans les recrutements individuels, ils se réservent le droit de fixer des orientations générales concernant la représentation des communautés linguistiques, l'intégration des personnes en situation de handicap ou l'équilibre entre les sexes. Autrement dit, l'égalité des chances n'est pas laissée au hasard : elle fait l'objet d'un cadre politique assumé, tandis que sa mise en œuvre concrète reste confiée à l'administration.

3. Un recrutement fondé sur le mérite

Une fois l'accès au poste rendu équitable, reste la question centrale : comment choisir entre les candidates et candidats ?

Dans l'administration parlementaire suisse, le recrutement est fondé exclusivement sur le mérite : seules comptent les compétences professionnelles et sociales, ainsi que l'expérience des candidats, indépendamment de leur ancienneté ou de leur origine, interne ou externe.

Cela suppose d'évaluer les candidatures selon des critères objectifs, définis avant même l'ouverture du concours, et de recourir, lorsque c'est pertinent, à des épreuves écrites ou des mises en situation. Pour les postes à hautes responsabilités, des évaluations approfondies, sous la forme d'«assessments» réalisés par des prestataires externes, peuvent être organisées, mais cela ne concerne que très peu de cas.

La composition de l'équipe chargée du recrutement constitue également un garde-fou important. Nous veillons à ce que les décisions de sélection soient prises par plusieurs personnes, afin de confronter les appréciations et de limiter le poids d'un jugement individuel. La participation systématique d'un représentant des ressources humaines contribue en outre

à garantir un processus de sélection structuré et professionnel. Celui-ci comprend plusieurs étapes d'entretien : il peut débiter par un bref échange en ligne, suivi d'un entretien en présentiel, voire de deux entretiens supplémentaires. Cette approche permet d'appréhender les compétences et les aptitudes des candidats sous différents angles et de fonder la décision de recrutement sur une appréciation aussi large et objective que possible.

4. Une définition claire des profils de poste

Pour recruter sur la base du mérite, il faut savoir précisément ce que l'on recherche. C'est pourquoi la définition du profil de poste constitue une étape déterminante.

Dans la pratique de l'administration parlementaire suisse, chaque poste est évalué, avant sa mise au concours, sur la base d'un descriptif détaillé des tâches, puis classé dans une classe de salaire déterminée selon la formation requise, l'étendue des responsabilités et le niveau de risque inhérent à la fonction.

Cette précision a une conséquence très concrète : elle permet de sélectionner les candidates et candidats sur des éléments qui sont directement liés au poste.

Cette rigueur dans la description du poste - responsabilités, compétences techniques et comportementales attendues, niveau d'expérience, exigences linguistiques - n'est pas une simple formalité administrative : elle est la condition pour que l'évaluation des candidatures soit réellement objective. Elle facilite également la comparaison entre les candidatures et réduit le risque de faire intervenir des critères subjectifs qui n'auraient pas été annoncés.

Ainsi, la qualité du recrutement dépend largement de la qualité du travail réalisé avant même la publication de l'offre.

5. La prévention des conflits d'intérêts

La prévention des conflits d'intérêts prend aussi une dimension particulière en raison de la proximité avec le monde politique.

Le système suisse cherche précisément à maintenir une frontière étanche entre les responsabilités politiques et les responsabilités administratives. Cela se traduit par une répartition stricte des rôles : les organes politiques - la DA - fixent le cadre général et choisissent un nombre limité de cadres dirigeants, mais ils s'abstiennent scrupuleusement d'intervenir dans le choix des autres agents, qui relève exclusivement du secrétaire général. Cette séparation institutionnelle est le meilleur rempart contre le favoritisme et l'ingérence partisane.

Cette séparation doit également être protégée au niveau du processus de recrutement. Les personnes qui participent à un entretien doivent donc signaler l'existence éventuelle d'un lien personnel ou professionnel avec un candidat. L'objectif n'est pas de présumer qu'un lien constitue automatiquement un problème. Il s'agit plutôt de permettre son identification et, lorsque cela est nécessaire, de prendre les mesures permettant de préserver l'impartialité du processus.

6. La professionnalisation du recrutement

La solidité de ce dispositif repose en dernier ressort sur le professionnalisme de celles et ceux qui recrutent. Concrètement, il s'agit de former les personnes chargées du recrutement aux techniques d'entretien et à la détection des biais inconscients, d'évaluer les candidatures au moyen de grilles d'évaluation standardisées afin d'assurer une comparaison équitable, et d'archiver les dossiers de candidature dans le respect des règles de protection des données. C'est aussi dans cet esprit que s'inscrit la vérification des références et de l'intégrité des

candidates et candidats – contrôle des diplômes, vérification des références professionnelles, et, lorsque le cadre juridique le permet, contrôles de sécurité pour les postes les plus sensibles. Ces vérifications ne sont pas une marque de méfiance : elles sont la contrepartie logique de la confiance que l'on accorde ensuite à la personne choisie.

7. L'intégration et la période d'essai

Le recrutement ne s'arrête pas à la décision d'embauche. Une bonne intégration conditionne la réussite de toute nouvelle prise de poste : il convient de prévoir un programme d'accueil structuré, de fixer des objectifs clairs pour la période d'essai, et d'organiser un suivi régulier avec le supérieur hiérarchique appuyé des professionnels des ressources humaines. Cette logique de suivi rejoint d'ailleurs une pratique bien établie dans l'administration parlementaire suisse, où des entretiens annuels d'évaluation permettent d'examiner les conditions de travail, de fixer des objectifs de prestation et de comportement, et de proposer des mesures de formation adaptées à l'évolution professionnelle de chacun.

Pour les stagiaires et les apprentis, ils ont la possibilité, à la fin de leur formation, de postuler un poste « junior » au sein des Services du Parlement, pour une durée maximale de deux ans. Cette fonction leur offre l'opportunité d'élargir et d'approfondir leurs connaissances en exerçant leur activité dans d'autres secteurs. À l'issue de cette expérience, ces collaborateurs constituent aussi un vivier de jeunes talents susceptible de contribuer aussi au renouvellement des compétences au sein des Services du Parlement.

8. L'évaluation et l'amélioration continue

Enfin, aucun système de recrutement ne peut rester figé : il doit s'inscrire dans une logique d'évaluation et d'amélioration continues. Cela suppose de mesurer la qualité des recrutements - délais, satisfaction, rétention, performance - de réviser périodiquement les procédures, et d'intégrer les retours d'expérience des candidats, des responsables et des nouveaux collaborateurs.

Le marché du travail en Suisse est dynamique et certains profils font l'objet d'une concurrence particulièrement forte. Cette situation exige de l'administration parlementaire qu'elle soit en mesure d'attirer et de recruter des personnes hautement qualifiées. C'est pourquoi les processus de recrutement doivent constamment gagner en dynamisme. Afin de ne pas passer à côté de profils de valeur, nous examinons les candidatures au fur et à mesure de leur réception et prenons rapidement contact avec les profils qui correspondent le mieux aux exigences du poste.

C'est cette capacité de réagir et de s'adapter qui permet à un système, même solidement établi, de continuer à s'adapter aux réalités du terrain.

Conclusion

Que retenir de ce parcours à travers les bonnes pratiques de recrutement du personnel parlementaire ? D'abord, que la qualité d'un recrutement repose toujours sur un même socle : la transparence, l'égalité des chances, et le mérite comme seul critère de sélection.

Ensuite, que ce socle ne peut produire des fruits que s'il s'appuie sur des profils de poste clairement définis et sur des recruteurs formés et outillés. Mais l'exemple suisse enseigne surtout une leçon plus profonde : la meilleure garantie contre les conflits d'intérêts et les pressions partisans n'est pas seulement une règle de bonne conduite individuelle, c'est une architecture institutionnelle qui sépare clairement les décisions politiques des décisions administratives, et qui confie ces dernières à une administration autonome, neutre et permanente.

C'est cette autonomie, fondée sur le principe de subsidiarité - laisser la décision à la personne qui est la plus proche du problème - qui permet à l'administration parlementaire de recruter et de gérer son personnel sur la seule base de la compétence. Et c'est peut-être là, au fond, la meilleure protection qu'une démocratie parlementaire puisse offrir à ses propres institutions.
