

Bruxelles le 10/12/2015

## Suivi de l'exercice de promotion

Le Comité de Promotion AD, lors de sa réunion plénière du 12 octobre 2015, a décidé de constituer un Groupe de travail restreint (issu de ses rangs) sous les mêmes Présidence et Vice-présidence que celles du Groupe paritaire intermédiaire des appels. (GPI). La DG.HR l'alimentera sur le plan technique et au niveau de la fourniture des informations nécessaires aux débats et propositions qu'il pourrait souhaiter faire.

En raison des contraintes de temps, le Groupe restreint (GR) a décidé d'analyser en premier lieu les aspects de fonds et de procédure liés à l'évaluation et de s'attaquer ensuite aux aspects liés à l'exercice de promotion lui-même, certes plus nombreux mais qui nécessitaient de disposer de plus d'informations afin de pousser plus loin l'analyse. Enfin, le GR formule des recommandations qui pourraient soit être mises en œuvre immédiatement pour le prochain exercice, soit faire l'objet d'un travail plus approfondi pour une mise en œuvre en 2017 et moyennant les consultations/concertations formelles de la Représentation du personnel, si besoin en était.

Le Groupe restreint a donc examiné les aspects suivants:

### 1. Rapports d'évaluation

Le GR tient à souligner que si la grande majorité des rapports ne posent pas de problème, force est de constater que les rapports examinés lors des appels contiennent un certain nombre de faiblesses récurrentes qu'il faut traiter en examinant toutes les étapes de la chaîne qui conduit à la rédaction du rapport. En plus, la comparabilité des rapports à travers les titulaires de postes n'est pas assurée de façon transparente et vérifiable rendant ainsi plus difficile la comparaison des mérites dans l'exercice de promotion.

1. **Descriptifs d'emplois:** les appels ont mis en évidence que certains rapports se fondaient sur des descriptifs d'emplois identiques alors que l'évalué avait changé d'emploi.
  - Le GR recommande de rappeler aux titulaires de postes et aux évaluateurs lors du lancement de l'exercice que les *Jobs descriptions* doivent être à jour et reprendre **toutes les** tâches réellement exercées au cours de l'ensemble de la période (y inclus en cas de mobilité entre services ou de nominations/certifications).
  - Pour le moyen terme, il serait souhaitable que les descriptifs d'emploi permettent de cerner les responsabilités du titulaire par rapport à une grille détaillant la correspondance entre le grade et les responsabilités (cf. point 5).

2. **Objectifs:** de même, on constate que les objectifs sont parfois trop nombreux ou trop vagues, ou incomplets (par ex. absence d'objectifs de management pour un poste de Chef d'unité adjoint).
  - Le GR recommande de rappeler aux évaluateurs et aux titulaires de poste de fixer d'un commun accord un nombre déterminé d'objectifs SMART<sup>1</sup> qui peuvent évoluer, mais doivent en tout cas être mis à jour régulièrement dans le temps afin de bien cerner le niveau de performance et de responsabilités des titulaires de poste.
3. **Autoévaluations:** elles sont encore trop souvent faites "au kilomètre" et hyper-détaillées, ce qui rend impossible de distinguer les points où l'évalué pense avoir très bien atteint ses objectifs.
  - Le GR recommande de mettre à disposition des titulaires une série de recommandations pour attirer leur attention sur l'objectif poursuivi. Une méthodologie standard (suivre la réalisation des objectifs, utilisation de mots clé, en rester aux faits) pourrait être postée sur une page de MyIntracomm.
  - Une formation lors de l'entrée en service avec une mise à jour par des modules e-learning devrait être proposée. Le module devrait être raccourci et être accessible dans Sysper2 via la rubrique d'autoévaluation (comme c'est le cas pour MIPS).
  - Il devrait être envisagé par ailleurs de limiter l'espace disponible par volet dans le formulaire de rapport de Sysper2.
4. **Rapport d'évaluation: aspects généraux.** On constate d'énormes différences entre les évaluateurs même au sein d'un même service (p.ex. rapports trop succincts ou qui ne font que répéter l'autoévaluation). Il faut mettre au clair ce qui est attendu de la part de l'évaluateur, c'est-à-dire essentiellement un jugement par rapport aux performances/compétences/attitudes/connaissances linguistiques et responsabilités en mettant en exergue les zones de progression réalisées ou attendues ou en soulignant toute involution ou contreperformance éventuelles.
  - Dans l'immédiat, le GR propose de rendre obligatoire dans tous les DG/services et préalablement à la phase d'évaluation une réunion de cadrage avec tous les évaluateurs afin de coordonner et de donner la guidance nécessaire sur les concepts de base, voire de les clarifier. La DG HR pourrait mettre à disposition des exemples positifs et négatifs (anonymes) tirés des rapports (*do's & don'ts*) – cf. point 5.
  - De même la DG HR devrait encourager des réunions d'échange de meilleures pratiques entre évaluateurs au sein d'une même DG, par exemple, afin de pouvoir uniformiser pour autant que possible les appréciations écrites utilisées pour évaluer un même type de "métier" propre à la DG (*case-handler, project officer, etc.*)
  - Le GR souligne le besoin d'un effort de standardisation des évaluations afin de faciliter la comparaison des mérites. Le GR suggère de former un groupe de travail pour analyser la manière dont le rapport d'évaluation pourrait être affiné, par exemple en subdivisant les rubriques en plusieurs sous-rubriques. De même un choix d'appréciations qui traduirait un niveau de jugement pourrait être introduit, avec l'obligation pour l'évaluateur de qualifier ces appréciations par des exemples

---

<sup>1</sup> Specific Measurable Acceptable Relevant Time-bound

concrets qui permettent à un tiers de vérifier l'évaluation. A ce titre, il serait utile de s'inspirer des rapports d'évaluations existant dans d'autres administrations.

- Une autre mesure de coordination qui demanderait une révision des DGE concerne le rôle des Directeurs qui peuvent être complètement "absents" de la phase d'évaluation. Le GR recommande de réfléchir sur les rôles d'évaluateurs d'appel et de validateur à l'intérieur ou en-dehors de la ligne hiérarchique du titulaire du poste..

5. **Rapport d'évaluation: niveau de responsabilité.** Le jugement des évaluateurs sur cette rubrique est très problématique en l'absence de définitions standardisées des responsabilités attendues pour chaque grade. Comme pour les cas de dépassement des objectifs, on retrouve trop souvent dans les rapports la phrase "a assumé des responsabilités allant au-delà de son grade" qui n'est pas qualifiée plus en détail (quand? comment? durée?). La même chose s'applique à la phrase "a assumé des responsabilités correspondant avec son grade".

- Le GR recommanderait l'élaboration d'une sorte de "grille de correspondance" entre les différents grades (ou des ensembles de grades) et leur niveau respectif de responsabilités attendues (par ex. en matière de coordination, de gestion de petites équipes, de représentation, etc.). A court terme et afin de mieux couvrir des cas spéciaux, on pourrait aussi définir une liste de responsabilités spécifiques (financières, team leader, dossiers clés, activités "phares" et/ou de risque élevé) qui figureraient dans les objectifs des titulaires de postes et devraient ensuite être prises en compte parmi les critères de promotion. De manière plus générale, le niveau d'accomplissement des objectifs devrait être clairement affiché au cas par cas et cela devrait avoir un caractère contraignant pour les évaluateurs.
- Considérant d'une part, qu'un des objectifs importants des DGE de 2011 consistait à mieux articuler l'évaluation et la promotion, et que d'autre part la modification du Statut en 2014 a revu à la hausse la responsabilité comme critère de de promotion, cela devrait s'accompagner de quelques règles de base sur comment appréhender les niveaux de responsabilité lors de la phase d'évaluation, et ce pour en garantir une application harmonisée au niveau de l'Institution.

6. **Rapport d'évaluation: utilisation des langues.** Le jugement des évaluateurs sur cette rubrique est difficile en l'absence de critères standardisés pour l'évaluation.

- Le GR suggère à la DG HR d'établir des critères sur l'utilisation des langues attendue en fonction des descriptifs d'emplois génériques. L'utilisation exceptionnelle des langues pourrait être mentionnée dans la rubrique optionnelle "commentaire général" (cf. point 8).

7. **Rapport d'évaluation: tâches dans l'intérêt de l'institution.** La définition et l'appréciation de ces activités posent problème au moment de leur prise en compte par l'évaluateur et à fortiori au moment de juger un appel contre la non-promotion.

- Le GR suggère à la DG HR d'établir une typologie claire afin de distinguer entre activités qui comportent une charge de travail élevée et celles qui nécessitent peu d'efforts et de faire connaître les conditions au moment du lancement de l'exercice à tous les titulaires de postes et évaluateurs;

- Le suivi de ces activités devrait être re-centralisé au niveau de la DG HR qui confirmerait la liste des titulaires de postes susceptible de bénéficier de la prise en compte de ces tâches.
- La disponibilité en amont de ces informations vérifiées par la DG HR permettrait au Groupe ad Hoc de différencier la rédaction des contributions et des avis en tenant compte de la charge de travail et des responsabilités assumées par les titulaires de poste.

#### 8. Rubrique optionnelle "Commentaire général":

- Le GR recommande fortement que les évaluateurs l'utilisent notamment pour y souligner soit des mérites exceptionnels soit des critères particuliers au regard de la situation de l'évalué (mobilité professionnelle et géographique, TII non couverts ailleurs dans le rapport, égalité des chances, expérience professionnelle pertinente antérieure, utilisation exceptionnelles des langues, etc.).
- Par ailleurs, cette rubrique pourrait également être utilisée par les évaluateurs pour dresser un bilan global sur les points forts du titulaire de poste et ses axes de progrès, débattus durant le dialogue (comme par exemple le souhait de développer une expertise technique particulière ou d'aller vers les fonctions horizontales, une disponibilité à la mobilité, etc.).

#### 9. Formation :

- le GR suggère qu'à côté des informations relatives aux compétences acquises pendant la période de référence l'évaluateur identifie de commun accord avec le titulaire de poste les compétences et savoirs nécessaires à l'avenir ainsi que la manière de les développer tant dans l'intérêt du service que pour des raisons de développement personnel.

#### • Exercice de promotion

- **Calcul des quotas par DG et mise à disposition des informations:** méthode utilisée / méthode prenant en compte également ancienneté dans le grade (nb: simulation à fournir par la DG HR); dérogations pour les petites entités. Le calendrier officiel de chaque exercice de promotion devrait être précédé d'une Information des membres du Comité de promotion sur les disponibilités budgétaires et de postes/grade, ainsi que d'un bilan consolidé des 5 derniers exercices.
- **Application des taux multiplicateurs de l'Annexe IB et déficit de promotions:** la Jurisprudence a mis en évidence certains errements en matière d'application de ces taux depuis 2005: ce ne sont pas des plafonds, mais bien des instruments contraignants au service de l'équivalence des carrières et du système ouvert de fonction publique qu'est le nôtre. La période 2010/2014 a engrangé un déficit considérable de promotions qui se décline différemment : très important dans les hauts grades et moindre dans les grades d'entrée. Cependant l'abaissement du niveau de rémunération de ces derniers et les effets sur les recrutements post 2004 et 2014 a

comme conséquence un niveau de mécontentement parmi le nouveau personnel qui mériterait d'être examiné sur le plan politique.

- **Critères additionnels:** un effort de définition et de cadrage contribuerait à mieux valoriser les prestations du staff : que ce soit en matière d'égalité des chances, ancienneté de grade et dans l'Institution, mobilité, retour de CCP, retards de carrière.
- **Dialogues avec les Directeurs Généraux:** cette étape qui a fait ses preuves pourrait être précédée d'un affichage des intentions de propositions de promotions au niveau des Directions : cela amènerait une plus grande transparence et aiderait le personnel à mieux se situer au regard de ses attentes de promotion dans le temps, tout en contribuant à le stimuler.
- **Demandes exceptionnelles:** les DGs demanderesses rencontrent des problèmes quant à leur motivation. En effet, ces demandes doivent reposer sur des mérites exceptionnels dûment attestés, et non sur de simples problèmes de quota.
- **Promotions rapides:** celles-ci se faisant au détriment des parcours normaux, des lignes directrices en ce domaine seraient de nature à éviter des dérives et ainsi assurer une distribution plus équilibrée entre l'ensemble de la population promouvable.
- **Typologie des recommandations du Comité de Promotion:** hormis l'avis sur les propositions de promotions des DG et du GPI, le Comité de promotion émet des recommandations "Suivi DG", "Suivi AIPN" et "Suivi SCOP" qui reposent plus sur l'usage que sur des règles précises. Ne faudrait-il pas encadrer ces pratiques en vue tant de leur compréhension par le personnel que de leur efficacité et application par leurs destinataires ?