

## Cercles de développement

## Maintenant ou jamais

Cela résonne peut-être comme une malédiction quand un délégué syndical implore la mise en route des cercles de développement.

En tant qu'organisation syndicale représentative nous avons alors, il est vrai, beaucoup de procédures devant la Chambre de Recours, ce qui fut profitable pour nos membres.

**P**ourtant, notre appel pour un système juste qui donne davantage de chance au développement professionnel de l'agent et optimise la motivation, est dans l'intérêt de tous les agents de notre SPF. Seuls les stagiaires sont encore évalués à la veille de la nomination en titre.

## Signalement

Beaucoup d'entre nous se rappellent encore l'ancien système d'évaluation. Un formulaire rose ou jaune avec des critères d'évaluation très particuliers. Remplir la grille devenait un tel gribouillis à cause des tableaux étroits que l'évalué recevait même la plupart du temps la mission de finir le boulot. Placer correctement le formulaire en quatre exemplaires, avec à chaque fois un papier carbone entre chaque feuille, était véritablement une corvée... Depuis 1939, le gros des agents statutaires continuait d'année en année à recevoir un « très bon » ou un « bon ». Un plus petit nombre recevait tout de même un signalement « insuffisant » ou « mauvais ». Ces derniers risquaient bien un licenciement après plusieurs mauvais « signalements ». C'était alors l'habitude de demander



© SMITS



*Chris Machiels : "Sur le terrain sont apparues, avec les années, de grandes inégalités qui sont de moins en moins tolérées".*

soi-même une « mention favorable » à son chef de service quand on réussissait un examen ou quand on avait exécuté une tâche exceptionnelle pour le bureau. Il n'était pas nécessaire de demander soi-même des mentions défavorables, elles venaient d'elles-mêmes. On était

évalué une fois et aussi longtemps qu'on n'était pas promu ou qu'on ne recevait pas de mention sur sa fiche, on pouvait jouir de son ancien signalement, au besoin toute la carrière durant.

## Evaluation

On bascula en 1997 d'un « signalement » vers une « évaluation ». Les statutaires devaient être évalués tous les deux ans. Divers critères furent désormais évalués sur une échelle allant de 0 à 2 et la somme était exprimée en un pourcentage. Celui qui obtenait moins de 50% recevait un « insuffisant », celui qui marquait entre 50% et 70 % était « bon » et le reste pouvait se nommer « très bon ». La nouveauté la plus importante fut l'entretien d'évaluation en présence de deux supérieurs. En fait, le but était de discuter et de permettre à l'agent de pouvoir éclaircir certains points, de clarifier d'éventuels malentendus, d'exprimer ses attentes, de recevoir des informations détaillées quant à ses tâches et quant aux attentes du chef. L'agent devait avoir au moins « bon » pour une promotion et celui qui avait « très bon » était pris en compte le premier. Celui qui avait la malchance d'avoir un insuffisant devait attendre un an de plus pour obtenir son augmentation périodique. Celui qui recevait deux fois la mention finale « insuffisant » était

même licencié pour cause d'incompétence professionnelle. Celui qui avait presque un « très bon » pouvait exercer un recours devant le collègue des chefs de services, celui qui avait obtenu « insuffisant » pouvait aller en Chambre de Recours.

## Brochure

La brochure explicative était bien entendu un élément positif, tout comme les deux jours de formation en communication organisés par l'IFA pour les évaluateurs. Nous apprenions à mener un entretien de fonction de manière structurée et à manier correctement la fiche individuelle.

Quand on commença en 1998 (niveaux 1 et 2+) les premières difficultés apparurent rapidement. On avait souvent de la peine à trouver le chef fonctionnel et à Bruxelles des problèmes insurmontables se présentèrent, parce que la procédure devait se dérouler dans la langue de l'agent concerné. Pour les collègues germanophones, la conférence d'évaluation ne pouvait plus se réunir valablement.

Qui d'entre nous ne se rappelle pas avec émotion les premières conférences d'évaluation ? Ainsi, tous mes collaborateurs devaient se présenter à mon bureau pour leur évaluation. Pour les niveaux 2+, 2, 3 et 4, le directeur devait même être présent. Le directeur et moi-même devions presque une semaine durant faire le même récit aux collaborateurs. Heureusement, nous estimions tous deux que chacun devait se voir attribuer la mention « bon ».

Lorsque les pourcentages attribués par les différents chefs de service dans un même bâtiment furent progressivement connus, ce fut comme le feu aux poudres.

Nombre d'agents ne semblaient pas si heureux du résultat final. Ainsi, il y eut des « très bon » à 71% mais la comparaison avec les scores de collègues qui obtinrent 90% et 100% ne tint pas la route. Le flot des contestations était tel qu'il fallut adapter la réglementation et centraliser tous les recours près la Chambre de Recours.

Dans le Ministère des Finances de l'époque, les évaluations se déroulaient tellement laborieusement que l'on décida déjà en 2000 de n'évaluer encore qu'un nombre limité d'agents. La période de deux ans fut abrogée. Comme mon exposé le montrera plus tard, la majorité des agents n'ont plus connu depuis 1998 d'évaluation ou de critères d'évaluation.

## Cercles de développement

L'AR du 2 août 2002 portant introduction du cycle d'évaluation dans les services publics fédéraux est d'application depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004 au sein de notre SPF Finances. Les cercles

de développement doivent influencer le fonctionnement de toute l'organisation et être l'instrument d'une gestion moderne des ressources humaines. Le cycle s'applique aux agents statutaires et aux contractuels et est orienté sur le développement des compétences des collaborateurs, de la communication améliorée entre le chef et l'agent, la définition des objectifs à différents niveaux et la responsabilisation des agents par l'augmentation de l'implication.

Le cycle dure deux ans et débute avec un entretien de fonction sur base d'une description de fonction. Si besoin est, il y a un entretien de planning et des entretiens de fonctionnement ont lieu au cours du cycle. Le cycle se termine avec un entretien d'évaluation, afin de discuter du bilan et éventuellement de commencer le cercle de développement suivant.

Après deux « insuffisants », l'agent statutaire encourt le licenciement. Pour les contractuels en revanche, un seul « insuffisant » peut signifier le couperet.

Un film promotionnel a même été réalisé en 2004 par le SPF P&O, afin d'expliquer le déroulement des cercles de développement et les instruments d'une politique moderne en matière de management en Ressources humaines (MRH). La moitié des acteurs étaient même des agents du SPF Finances. Le tournant annoncé avec grand fracas dans le développement professionnel de chaque agent se fait encore attendre longtemps.

Afin d'aider tant les chefs que les collaborateurs lors de l'introduction des cercles de développement, l'IFA n'hésita pas à organiser des formations. Les formations spécifiques obligatoires en tant qu'« évaluateur » (chef fonctionnel) ou en tant qu'« évalué » faisaient alors partie de l'offre standard. Il ressortait déjà d'une enquête en 2006 qu'une grande partie des fonctionnaires communiquait moins bien avec le chef de service depuis l'entretien de fonction. Des bruits de couloirs circulaient d'ailleurs alors que les cercles de développement seraient de toute manière supprimés.

Le Comité de Direction de notre SPF décida cependant en 2004 de laisser se dérouler la phase de l'implémentation et le top-down en cinq étapes :

- désignation des évaluateurs
- information aux collaborateurs
- formation des évaluateurs
- accompagnement dans les différentes étapes
- surveillance qualitative de l'ensemble du processus

Dans le flash de mars 2004 se trouve littéralement *que dans les mois à venir on s'attaquera à la sélection des premiers groupes d'évaluateurs et de collaborateurs.*

« Vous serez assurément tenus informés en la matière » pouvait-on lire laconiquement.

Avec l'arrivée de la nouvelle année 2011, la huitième année de l'application des cercles de développement au sein du SPF Finances, l'agent attend toujours un signal. Certes, les brochures belles mais poussiéreuses de l'IFA sur les instructions pour le collaborateur et le chef fonctionnel s'exhibent dans les archives. Mais l'IFA ne prévoit aucune formation en 2011 pour les « évaluateurs ».

## Mastodonte

Dans un mastodonte comme le SPF Finances où au fond il n'existe pas de culture d'évaluation, il est peut-être fou de commencer immédiatement avec une méthode d'évaluation complexe. Mais attendre aussi longtemps, c'en est trop. L'évolution de « l'évaluation » vers des cercles de développement est partout intégrée, aussi bien par les pouvoirs publics que dans le secteur privé. Le plus grand SPF de Belgique reste seul à la traîne. Et pourtant, nous devons appliquer le nouveau processus d'évaluation comme pris à la gorge sachant que sans une solide formation l'entretien d'évaluation ne sera plus qu'une étape obligatoire sur base de documents standards. Nos collègues des autres SPF ont participé à des ateliers.

Au SPF Justice, on commence maintenant aussi les cercles de développement et l'offre de formation pour les évaluateurs est élargie avec des sessions d'information et un mode d'emploi. Que ce soit un exemple pour notre SPF.

L'honnêteté prie mon organisation de dire qu'il est néfaste de continuer de travailler sans la moindre forme d'évaluation. Sur le terrain, sont apparues avec les années de grandes inégalités qui sont de moins en moins tolérées. Les chefs de services tâchent de plus en plus, d'ailleurs parfaitement à tort, d'évoquer le dysfonctionnement des collaborateurs par l'introduction de procédures disciplinaires.

Le SLFP adjuge au SPF Finances à tous égards les grands changements qui sont planifiés en 2011, mais souhaite cependant rappeler les promesses faites en 2004, afin d'enfin commencer l'implémentation des cercles de développement.

Chris MACHIELS

Vice-Président national

Traduction : Pierre BOQUET