

Du bulletin de signalement au cycle d'évaluation

Laura Szabo – SPF Intérieur

► L'évaluation dans la fonction publique fédérale



► Un peu d'histoire ...

- **Jusqu'en 1997 : le bulletin de signalement**
 - Appréciation (objective?) de la valeur, des aptitudes, du rendement et du mérite des fonctionnaires
 - Mais aussi appréciation de critères tels : apparence extérieure, tenue et éducation, caractère, culture générale, constitution physique, défauts physiques ou infirmités...
 - Fiche individuelle (faits ou constatations favorables ou défavorables)



- **Jusqu'en 2002 : le bulletin d'évaluation**
- Prémisses de l'évaluation telle qu'on la connaît aujourd'hui
- Définition de critères-clés et de critères pertinents: aptitude à la gestion, compréhension des objectifs de l'organisation, qualité du travail, capacité d'innovation, souci du service au client,...
- Toujours pas de dialogue

► Un peu d'histoire ...

- **En 2002: Les cercles de développement**
 - Entrée en force du **management** dans la fonction publique
 - Cycles d'entretiens menés entre le collaborateur et son évaluateur
 - Instauration d'un **dialogue** autour du **développement** des compétences
 - L'évalué peut pour la première fois exprimer **ses attentes** par rapport à l'organisation et au chef



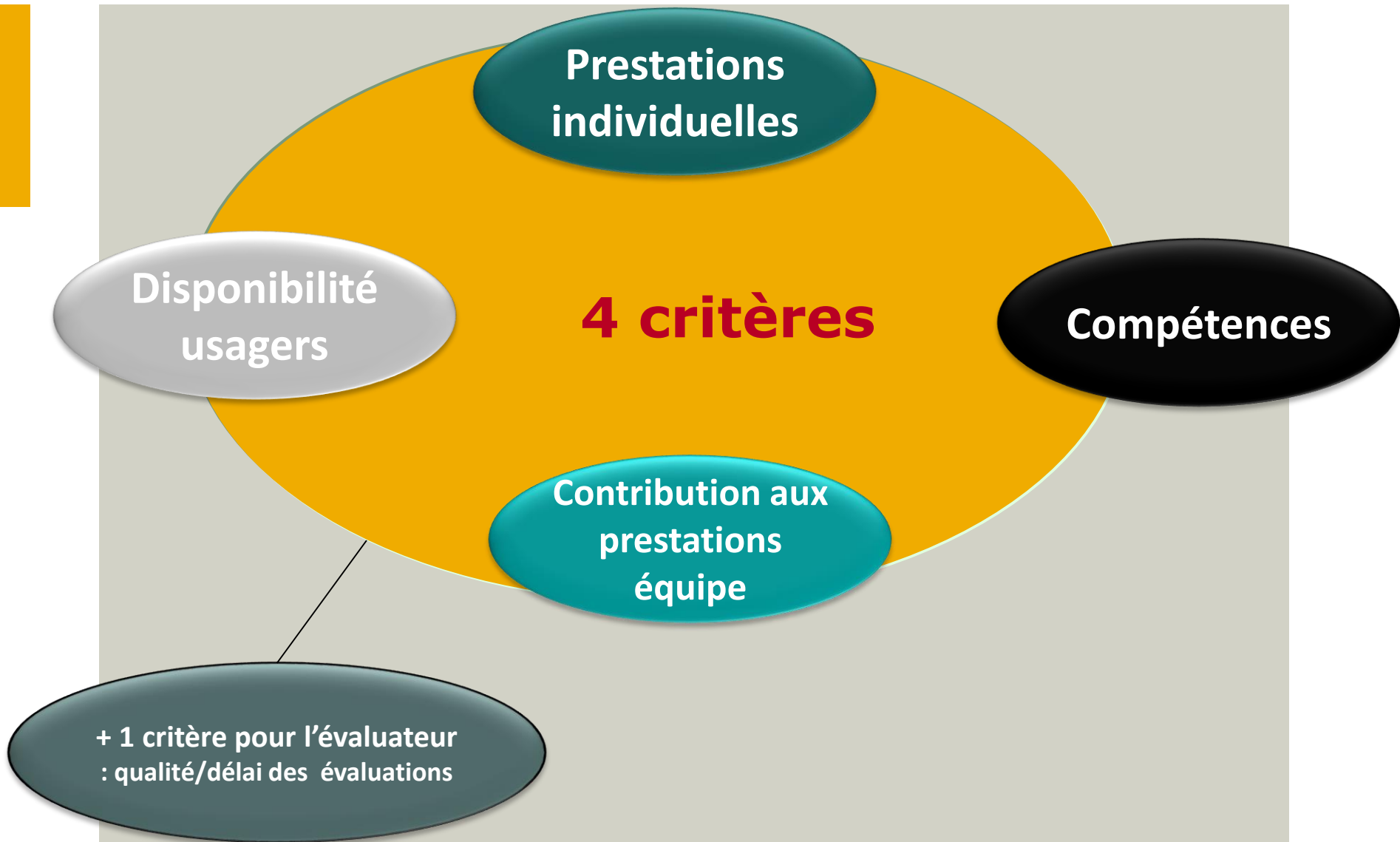
► Le système actuel

- **En 2014: Les cycles d'évaluation**

- Ambition d'être un véritable outil de management
- Processus d'évaluation d'un an, composé de 4 entretiens: fonction/ planification/ fonctionnement/ évaluation
- 4 mentions et impact pécuniaire
 - ❖ **Répond aux attentes:** Rythme normal
 - ❖ **Exceptionnel:** Rythme accéléré
 - ❖ **A améliorer:** Rythme ralenti
 - ❖ **2 Insuffisants:** Licenciement pour inaptitude professionnelle



► Les critères d'évaluation



► Et l'avenir?

- **2019: Nouveau Codex en élaboration**
 - Simplification du système
 - L'évaluation ne sera plus obligatoire sauf cas particulier
 - Vers une culture du **feedback permanent**



► L'évaluation dans la fonction publique fédérale: Les apports



► Les apports

- **Instauration d'un dialogue entre le dirigeant et ses collaborateurs**
- **Partage des attentes réciproques**
- **Clarté et transparence tant au niveau individuel que collectif**
 - Donne des directions et des responsabilités (MBO)
 - Clarifie les rôles et les priorités
 - Donne du sens au travail
 - Permet à chacun de se situer via les indicateurs

► L'évaluation dans la fonction publique fédérale: Dans les faits ...



► **Théorie versus réalité**

- **Clarté**
 - **Transparence**
 - **Objectivité**
 - **Communication renforcée**
- **Lourdeur**
 - **Processus administratif**
 - **Peu de place au dialogue effectif**

► Les mentions sous la loupe

	2017 Organisations fédérales	2017 SPF Intérieur
Répond aux attentes	93,96%	92%
Exceptionnel	5,58%	7,45%
A améliorer	0,38%	0,42%
Insuffisant	0,08%	0,13%

► Ambiguïté des chiffres face à la réalité

Le faible pourcentage de mentions négatives peut s'expliquer par les aspects suivants:

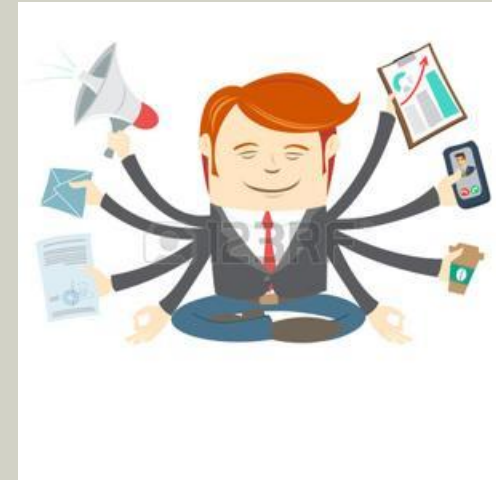
- Professionnalisation de la **sélection** des fonctionnaires fédéraux et **meilleur matching**
- **formation** des collaborateurs et des chefs
- Recrutement d'une majorité de **contractuels – licenciements en dehors du cycle d'évaluation.**
- **Proactivité** face aux dysfonctionnements via réaffectations internes notamment

► La lourde tâche des évaluateurs



► **Evaluateur: un rôle ambigu**

- Le chef doit pouvoir tout faire
- Chefs managers versus Chefs experts : qu'attend-t-on du chef?
- Etre chef n'est pas inné. Evaluer non plus. Quelle formation? Quel soutien apporte-t-on aux chefs?
- La réglementation détaillée en matière d'évaluation offre un cadre ...et à la fois constitue un frein



► **Evaluateur: un rôle ambigu**

- **Quelle motivation pour le chef de donner une mention divergente ?**
- Les procédures de recours démotivent voire désavouent les chefs en cas de rejet. Dilemme des chefs face aux dysfonctionnements
- L'évaluation devient un processus de contentieux de plus en plus juridictionnel
- Le statut, la réglementation détaillée, les lois linguistiques sont autant d'obstacles à la flexibilité et au bon sens dans le management d'équipe

► Evaluation : to be or not to be

- **Processus permanent de remise en question**
- **Apprendre des erreurs du passé – apprendre des autres (et du secteur privé)**
- **Simplification, flexibilité et bon sens**