

MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE

[S - C - 987]

4 DECEMBRE 1995

Circulaire n° 424. — Evaluation des agents
de la Fonction publique fédérale

Aux administrations et autres services des ministères et aux organismes d'intérêt public dont le personnel est soumis à l'arrêté royal du 8 janvier 1973 fixant le statut du personnel de certains organismes d'intérêt public.

Madame la Ministre,

Monsieur le Ministre,

Monsieur le Secrétaire d'Etat,

L'évaluation des agents de l'Etat et de certains organismes d'intérêt public ainsi que du personnel non scientifique des établissements scientifiques de l'Etat, telle qu'elle a été instituée par un arrêté royal du 31 mars 1995, aura lieu pour la première fois à partir du 15 septembre 1997 pour les agents des niveaux 1 et 2+ et le 15 septembre 1998 pour les agents des niveaux 2, 3 et 4. Le nouveau régime d'évaluation entend laisser une place primordiale à des entretiens que l'agent doit avoir avec ses supérieurs et est destiné à mesurer la contribution de chacun aux objectifs de l'organisation qui occupe l'agent.

L'évaluation a pour objet de déterminer d'une manière objective les aptitudes professionnelles, le rendement, la qualité de travail et le comportement de l'agent dans l'exercice de sa fonction à l'aide de critères présélectionnés.

Ce système d'évaluation présente par rapport au régime actuel du signalement actuel une méthode d'approche plus personnalisée.

L'évaluation qui est conçue comme un instrument de dialogue entre l'agent et sa hiérarchie se réalise à l'aide d'une grille d'évaluation comportant divers critères. Un modèle des grilles d'évaluation est annexé à l'arrêté royal du 31 mars 1995 qui a modifié l'arrêté royal du 7 août 1939 organisant le signalement et la carrière des agents de l'Etat et qui a été publié au Moniteur belge du 22 avril 1995.

Exemples de critères d'évaluation :

- connaissance des matières traitées;
- intérêt pour le travail;
- aptitude à la communication;

L'importance des critères utilisés est fixée pour chaque agent. Il est à cet effet procédé en premier lieu à une analyse de la fonction de chaque agent. Cette analyse est effectuée par le conseil de direction en concertation avec le supérieur hiérarchique immédiat. L'analyse de fonction sera facilitée par une identification préalable des familles de fonction représentatives du secteur public fédéral.

Avant la décision finale du conseil de direction quant à la pondération des critères liés à l'analyse de fonction, il est conseillé au supérieur hiérarchique immédiat de soumettre une proposition au conseil de direction ou au conseil scientifique sur base d'un entretien préalable avec l'agent (l'entretien de fonction).

Au cours de l'entretien de fonction, le supérieur hiérarchique pourra, dans un climat de consensus avec son collaborateur, adapter dans une certaine mesure la description de la famille de fonctions et des critères d'évaluation aux particularités de la fonction du collaborateur. Il s'agit d'une esquisse d'individualisation de la famille de fonctions car les règles à respecter sont strictes afin d'éviter une dérive vers trop de subjectivité.

Aux fins d'analyser sur le plan interdépartemental la mise en oeuvre de l'évaluation et dans un souci de cohérence, il est recommandé aux différents services publics de désigner un gestionnaire de système.

MINISTERIE VAN AMBTENARENZAKEN

[S - C - 987]

4 DECEMBER 1995

Omzendbrief nr. 424. — Evaluatie van de ambtenaren
van het Federaal Openbaar Ambt

Aan de besturen en andere diensten van de ministeries en aan de instellingen van openbaar nut waarvan het personeel onder de toepassing valt van het koninklijk besluit van 8 januari 1973 tot vaststelling van het statuut van het personeel van sommige instellingen van openbaar nut.

Mevrouw de Minister,

Mijnheer de Minister,

Mijnheer de Staatssecretaris,

De evaluatie van het rijkspersoneel en van het personeel van sommige instellingen van openbaar nut, alsook van het niet-wetenschappelijk personeel van de wetenschappelijke inrichtingen van de Staat, zoals ingesteld bij een koninklijk besluit van 31 maart 1995, zal voor het eerst gebeuren vanaf 15 september 1997 voor de ambtenaren van de niveaus 1 en 2+ en vanaf 15 september 1998 voor de ambtenaren van de niveaus 2, 3 en 4. De nieuwe evaluatieregeling wil de gesprekken die de ambtenaar met zijn meederen moet hebben van doorslaggevend belang maken. Zij is verder bestemd om de bijdragen te meten van elke ambtenaar aan de doelstellingen van de instelling waar de ambtenaar werkt.

De evaluatie wil op objectieve wijze de beroeps geschiktheid, het rendement, de arbeidskwaliteit en het gedrag van de ambtenaar in de uitoefening van zijn ambt bepalen met behulp van vooraf geselecteerde criteria.

Vergeleken met de huidige beoordelingsregeling biedt dit evaluatiesysteem een meer persoonsgerichte benaderingsmethode.

De evaluatie die is opgevat als een instrument van dialoog tussen de ambtenaar en zijn hiërarchie gebeurt met behulp van een evaluatierooster dat verscheidene criteria bevat. Een model van de evaluatieroosters is bij het koninklijk besluit van 31 maart 1995 gevoegd, dat het koninklijk besluit van 7 augustus 1939 betreffende de beoordeling en de loopbaan van het rijkspersoneel gewijzigd heeft en dat werd bekendgemaakt in het Belgisch Staatsblad van 22 april 1995.

Voorbeelden van evaluatiecriteria zijn :

- kennis van de behandelde onderwerpen;
- belangstelling voor het werk;
- geschiktheid voor communicatie;

Het gewicht van de gebruikte criteria wordt bepaald voor elke ambtenaar. Daarom wordt eerst overgegaan tot een analyse van de functie van elke ambtenaar. Deze analyse wordt verricht door de directieraad in overleg met de onmiddellijke hiërarchische meerdere. Een voorafgaande vaststelling van de functiefamilies die typerend zijn in de federale overheidssector zal de functieanalyse vergemakkelijken.

Vóór de uiteindelijke beslissing van de directieraad, voor wat betreft de weging van de criteria die met de functieanalyse verbonden zijn, wordt aan de directe hiërarchische meerdere aangeraden om een voorstel te doen aan de directieraad of aan de wetenschappelijke raad op grond van een voorafgaand gesprek met de ambtenaar (functiegesprek).

De regels in verband met de omschrijving van de functiefamilie en van de evaluatiecriteria zijn strikt na te leven om teveel subjectiviteit te vermijden. Tijdens het functiegesprek zal de hiërarchische meerdere, in een sfeer van consensus met zijn medewerker, in een zekere mate de omschrijving van de functiefamilie en van de evaluatiecriteria kunnen aanpassen. Hierdoor kan gepoogd worden de functiefamilie te individualiseren.

Bekommerd om de cohesie, wordt de verschillende openbare diensten dringend aangeraden om een systeembeheerder aan te duiden. Dit wordt aangeraden met het oog op een analyse op interdepartementaal vlak van het opstarten van het evaluatiesysteem.

Le gestionnaire de système analysera la ou les famille(s) de fonctions spécifiques à son organisation. Il peut être considéré comme la clé de voûte de l'introduction et du suivi du nouveau système d'évaluation. Il représente la première véritable fonction de gestion de ressources humaines. Il recevra à cet effet une formation spécifique.

1. Désignation du gestionnaire de système

Le gestionnaire de système est désigné dans chaque département par le secrétaire général et dans chaque organisme d'intérêt public par le fonctionnaire dirigeant. Dans les établissements scientifiques, il est désigné par le chef de l'établissement.

Tous les gestionnaires de système doivent être désignés pour le 15 décembre 1995 au plus tard. A cet effet en annexe à cette circulaire est joint un exemplaire d'un formulaire d'inscription à renvoyer à la Direction générale de la Sélection et de la Formation à l'attention de Madame Rita Van Caudenberg.

Cette désignation sera faite en tenant compte des aptitudes nécessaires à la réalisation des tâches afférentes à la fonction ainsi que du profil ci-dessous décrit au point 2. De plus, le futur gestionnaire de système devra pouvoir consacrer suffisamment de temps à l'exécution des tâches qui lui seront confiées.

La norme prévue est de 1 gestionnaire de système pour 1 000 agents statutaires. Néanmoins, les organisations de taille plus modeste peuvent opter pour deux gestionnaires au maximum.

2. Profil du gestionnaire de système

1. Le gestionnaire de système est, par définition, une personne qui manifeste son intérêt pour le nouveau système d'évaluation. Il traduit son souci d'apprendre la nouvelle réglementation et les méthodes qui lui permettront de développer le système d'évaluation au sein de sa propre organisation.
2. Il doit avoir un contact facile avec les fonctionnaires dirigeants. Il doit pouvoir mener avec eux des entretiens sans que des obstacles psychologiques puissent en perturber le bon déroulement.
3. Il occupe une place centrale dans l'organisation et sait se faire accepter par la majorité des agents.
4. Il peut travailler en équipe.
5. Il est doté de solides compétences relationnelles et est apte à gérer positivement les résistances et les critiques.
6. Il doit pouvoir consacrer suffisamment de temps libre et être matériellement capable d'investir le temps et l'énergie nécessaires dans ce projet difficile. A partir de l'introduction du système (et jusqu'en 1999), cet investissement en temps variera, selon la taille de l'organisation et le nombre de gestionnaires de système, entre 1/4 temps et un temps plein. Le suivi du système requerra ensuite un investissement moins important en temps.
7. Des capacités d'analyse et de synthèse sont nécessaires pour assurer une application correcte de la méthodologie mise au point pour l'analyse des familles de fonctions.
8. Le gestionnaire de système doit disposer des bases nécessaires afin de pouvoir dispenser des formations techniques, gérer de grands groupes et organiser des sessions d'information et de formation.
9. Il doit être facile à joindre par tous.

3. Tâches du gestionnaire de système

3.1. Lors de l'introduction du nouveau système d'évaluation, le gestionnaire de système sera responsable de l'organisation pratique des formations destinées aux évaluateurs et aux évalués, à savoir :

- du choix des dates de formation (en accord avec les formateurs sélectionnés par la Direction générale de la Sélection et de la Formation);
- de la réservation des salles et de l'envoi des invitations;
- de la résolution des différents problèmes pratiques qui pourraient se poser dans le courant de la formation.

Avant la fin juin 1996, il conclura un accord écrit entre son organisation (représentée par le fonctionnaire dirigeant) et la Direction générale de la Sélection et de la Formation. Cet accord précisera les termes du partenariat qui s'installera de la sorte entre les deux parties.

De systèmebeheerder zal de functiefamilie(s) die kenmerkend is voor zijn organisatie onderzoeken. Hij kan worden beschouwd als de sleutelfiguur bij het invoeren en opvolgen van het nieuwe evaluatiesysteem. Hij staat voor de eerste echte functie inzake beheer van het menselijk potentieel. Hij zal daartoe een specifieke opleiding krijgen.

1. Aanduiding van de systeembeheerder

De systeembeheerder wordt in elk departement door de secretaris-generaal en in elke instelling van openbaar nut door de leidende ambtenaar aangeduid. In de wetenschappelijke inrichtingen wordt hij door het hoofd van de instelling aangesteld.

Alle systeembeheerders moeten ten laatste tegen 15 december 1995 worden aangeduid. Met het oog hierop wordt als bijlage bij deze omzendbrief een exemplaar gevoegd van een inschrijvingsformulier dat naar de Algemene Directie voor Selectie en Vorming moet worden teruggezonden ter attentie van Mevrouw Rita Van Caudenberg.

Deze aanduiding zal gebeuren rekening houdend met de nodige vaardigheden om de bij de functie behorende taken uit te voeren, evenals met het in punt 2 beschreven profiel. Bovendien zal de toekomstige systeembeheerder voldoende tijd moeten kunnen besteden om de taken die hem zijn opgedragen correct uit te voeren.

De vastgestelde norm is 1 systeembeheerder per 1 000 statutaire ambtenaren. Niettemin kunnen de kleinere organisaties maximum 2 systeembeheerders kiezen.

2. Profiel van de systeembeheerder

1. Zoals blijkt uit zijn naam, is de systeembeheerder een persoon die geïnteresseerd is in het nieuwe evaluatiesysteem. Dit blijkt tevens uit het feit dat hij de nieuwe reglementering en methoden wil leren kennen, die hem zullen toelaten het evaluatiesysteem in zijn eigen departement te ontwikkelen.
2. Hij moet een vlot contact met de leidende ambtenaren hebben. Hij moet met hen gesprekken kunnen voeren zonder dat psychologische hindernissen het goede verloop ervan kunnen verstoren.
3. Hij bekleedt een centrale plaats in de organisatie en kan zich door de meerderheid van de ambtenaren laten aanvaarden.
4. Hij kan werken in ploegverband.
5. Hij bezit sterke relationele vaardigheden en gaat assertief om met weerstand en kritiek.
6. Hij moet voldoende vrije tijd kunnen besteden en materieel in staat zijn in dit moeilijke project de nodige tijd en energie te investeren. Vanaf de invoering van het systeem (en dit tot in 1999) zal deze investering van tijd variëren tussen een vierde van een opdracht en een voltijdse opdracht en dit afhankelijk van de grootte van de organisatie en het aantal systeembeheerders. Het opvolgen van het systeem zal daarna een minder belangrijke investering van tijd vereisen.
7. De bekwaamheid tot analyseren als tot synthetiseren zijn noodzakelijk om een juiste toepassing te waarborgen van de methodologie die op punt gesteld is voor de analyse van de functiefamilies.
8. Bovendien moet de systeembeheerder over de nodige basis beschikken om technische opleidingen te geven, leiding te geven aan grote groepen en informatie- en vormingssessies te organiseren.
9. Hij moet voor iedereen vlot bereikbaar zijn.

3. Taken van de systeembeheerder

3.1. Tijdens de invoering van het nieuwe evaluatiesysteem zal de systeembeheerder verantwoordelijk zijn voor de praktische organisatie van de opleidingen van de evalueerders en geëvalueerden, meer bepaald :

- voor de keuze van de data der opleidingen (in overeenstemming met de door de Algemene Directie voor Selectie en Vorming geselecteerde trainers);
- voor de bespreking van de zalen en de verzending van de uitnodigingen;
- voor het oplossen van de verschillende praktische problemen die in de loop van de opleiding zouden kunnen opduiken.

Voor einde juni 1996, zal hij een schriftelijk akkoord afsluiten tussen zijn organisatie (vertegenwoordigd door de leidende ambtenaar) en de Algemene Directie voor Selectie en Vorming. Dit contract zal de voorwaarden verduidelijken van het samenwerkingsakkoord dat tussen de twee partijen zal gelden.

Pour tout ce qui concerne le nouveau système d'évaluation, il sera dans l'organisation la personne de contact pour la Direction générale de la Sélection et de la Formation, les formateurs et les participants aux formations.

Il animera pour chaque groupe d'évaluateurs une journée de formation consacrée aux aspects techniques du nouveau système et il consacra une demi-journée à l'information des « évalués ».

Le matériel didactique nécessaire ainsi que l'appui logistique seront fournis par la Direction générale de la Sélection et de la Formation qui l'assistera dans l'organisation de cette formation.

Il sera, en outre, chargé :

- de fournir une assistance au conseil de direction quant à la décision définitive concernant la pondération des critères;
- d'assister dans la mesure de sa disponibilité aux conférences d'évaluation en tant que spécialiste;

- de juger, après la première évaluation des niveaux 1 et 2+ (soit à partir de janvier 1998), par des enquêtes auprès des évaluateurs et des évalués, de la qualité de la formation et de la pratique de l'évaluation; ces enquêtes pourront prendre la forme de questionnaires standardisés dont les résultats seront synthétisés par le gestionnaire de système pour son organisation. Il sera alors possible d'envisager des actions de correction localisées et/ou générales avant de procéder à l'évaluation des agents des niveaux 2, 3 et 4. La même démarche pourra se répéter après celle-ci. Ces actions tant d'évaluation que de correction se dérouleront avec le soutien du bureau Conseil ABC du Ministère de la Fonction publique;

- de fournir une assistance aux évaluateurs et aux évalués dans les domaines juridique, technique (ex. : utilisation de la grille) et comportemental (ex. : attitudes au cours de l'entretien).

3.2. Le rôle permanent du gestionnaire de système consistera en outre à :

- recueillir, après chaque période d'évaluation, des données statistiques et à les traiter à l'aide d'un instrument informatique standardisé fourni par le Service d'Administration générale du Ministère de la Fonction publique auquel il les transmettra;

- analyser ces données pour l'ensemble de l'organisation et par administration, service, critère, ...;

- rédiger un rapport soulignant les forces et les faiblesses du système;

- proposer, le cas échéant, des améliorations centrées sur le système (ex. : critère insatisfaisant, problème de pondération, ...) ou sur la personne (évaluateurs trop sévères ou trop généreux);

- organiser, en collaboration avec le directeur de formation, la formation des nouveaux évaluateurs (ex. : les agents qui ont obtenu une promotion) par l'intermédiaire de la Direction générale de la Sélection et de la Formation du Ministère de la Fonction publique (la formation à l'évaluation est intégrée dans le stage des candidats à un emploi du niveau 1);

- participer aux réunions organisées par le bureau Conseil ABC ou la Direction générale de la Sélection et de la Formation à l'intention des gestionnaires de système.

4. Formation des gestionnaires de système

La formation et le programme d'accompagnement des gestionnaires de système comprendra un ensemble de modules dont notamment :

- une introduction générale;
- une introduction à la réglementation;
- une formation théorique à l'analyse de familles de fonctions;

- une formation pratique à l'analyse de familles de fonctions;
- une formation didactique.

De plus, des réunions en réseau seront organisées mensuellement. Les gestionnaires de système pourront y aborder les problèmes qui se posent dans leur nouvelle fonction. Enfin, la Direction générale de la Sélection et de la Formation mettra à leur disposition un « évalphone » où ils pourront présenter les problèmes qui leur sembleront insolubles.

Le Ministre de la Fonction publique,
A. Flahaut.

Binnen de organisatie is hij voor het hele nieuwe evaluatiesysteem de contactpersoon met de Algemene Directie voor Selectie en Vorming, de trainers en de deelnemers aan de vorming.

Hij zal de stuwende kracht zijn tijdens een vormingsdag over de technische aspecten van het nieuwe systeem en dit voor elke groep evalueerders. Hij zal een halve dag besteden aan het informeren van de geëvalueerden.

Zowel het didactisch materiaal als de logistieke steun worden ter beschikking gesteld door de Algemene Directie voor Selectie en Vorming die hem zal bijstaan bij de organisatie van deze vorming.

Hij zal daarenboven belast zijn met :

- het verstrekken van raadgevingen aan de directieraad bij het definitief vastleggen van de weging der criteria;

- als specialist, de evaluatieconferenties bijwonen voor zover hij beschikbaar is;

- het beoordelen van de kwaliteit van de vorming en van het gebruik van het evaluatiesysteem. Dit gebeurt aan de hand van een enquête bij de evalueerders en de geëvalueerden die plaatsvindt na de eerste evaluatie van de niveaus 1 en 2+ (dus vanaf januari 1998); deze enquêtes kunnen gebeuren door gestandaardiseerde vragenlijsten waarvan de systeembeheerder de resultaten voor zijn organisatie zal samenvatten. Dit laat toe om zowel plaatselijk als in het algemeen verbeteringen aan te brengen vooraleer over te gaan tot de evaluatie van de niveaus 2, 3 en 4. Eenzelfde werkwijze kan gebeuren na deze evaluatie. Deze acties zowel van evaluatie als van verbetering zullen ondersteund worden door het adviesbureau ABC van het Ministerie van Ambtenarenzaken;

- het bijstaan van de evalueerders en geëvalueerden op juridisch, technisch (vb. het gebruik van het rooster) en gedragsvlak (vb. houding tijdens het onderhoud).

3.2. De vaste taak van de systeembeheerder zal bestaan uit :

- het verzamelen van de statistische gegevens na iedere evaluatieperiode en de verwerking ervan met behulp van een gestandaardiseerd en geïnformatiseerd systeem, geleverd door de Dienst van Algemeen Bestuur van het Ministerie van Ambtenarenzaken, aan dewelke deze gegevens zullen worden doorgegeven;

- deze gegevens te analyseren voor de hele organisatie en per administratie, dienst, criterium, ...;

- het opmaken van een verslag waarin de sterke en zwakke punten van het systeem worden benadrukt;

- in voorkomend geval, het voorstellen van systeemgerichte verbeteringen (vb. : onvoldoende criteria, problemen van weging,...) of persoonsgerichte verbeteringen (vb. : te strenge of te milde evalueerders);

- het organiseren van de vorming van de nieuwe evalueerders (vb. : ambtenaren die werden bevorderd) in samenwerking met de vormingsdirecteur en door bemiddeling van de Algemene Directie voor Selectie en Vorming van het Ministerie van Ambtenarenzaken (vorming over de evaluatie zal deel uitmaken van de stage van de kandidaten voor een betrekking van niveau 1);

- het deelnemen aan de vergaderingen voor systeembeheerders, georganiseerd door het adviesbureau ABC of de Algemene Directie voor Selectie en Vorming;

4. Opleiding van de systeembeheerders

De opleiding en het programma ter begeleiding van de systeembeheerders zal een geheel van modules bevatten met o.m. :

- een algemene inleiding;
- een inleiding tot de reglementering;
- een theoretische opleiding inzake de analyse van de functie-families;

- een praktische opleiding inzake de analyse van de functie-families;
- een didactische opleiding.

Bovendien zullen maandelijks netvergaderingen worden gehouden. De systeembeheerders zullen er de problemen kunnen aansnijden die zich in hun nieuwe functie voordoen. De Algemene Directie voor Selectie en Vorming tenslotte zal hun een « evalfoon » ter beschikking stellen waar ze de problemen kunnen ter sprake brengen die hun onoplosbaar lijken.

De Minister van Ambtenarenzaken,
A. Flahaut.

Annexe 1

FICHE GESTIONNAIRE DE SYSTEME

Veillez renvoyer cette fiche à Mme Van Caudenberg, Rita, rue de Gouvernement provisoire 15, à Bruxelles, ou par fax 02/217 53 48

Nom : Prénom :
 Grade : Rang : M F — Né(e) en 19

Ministère ou organisme :
 Administration ou direction générale :
 Service :

Adresse : rue N° : Bte :
 Code postal : Localité :
 Tél : Fax :

Adresse privée : rue N° : Bte :
 Code postal : Localité :
 Tél. : Fax :

Quelles sont les formations déjà suivies parmi celles-ci :

- formation en vue de l'obtention du brevet de directeur de formation.
- formation analyse de la fonction ou profil de compétence.
- formation « pratique de la formation ».
- formation « conduite de réunion ».
- formation en rapport avec la gestion des ressources humaines (HRM).

Spécifiez lesquelles —
 —
 —
 —

Avez-vous :

- exercé la fonction de direction de formation?
- été membre d'une cellule de modernisation?
- collaboré à la rédaction des profils de compétences dans le cadre de recrutement de nouveaux agents?
- d'autres expériences dans le domaine de la gestion des ressources humaines (HRM)?

Spécifiez lesquelles —
 —
 —
 —

Signature du gestionnaire de système

Signature du fonctionnaire dirigeant

Bijlage 1

FICHE SYSTEEMBEHEERDER

Gelieve deze fiche terug te sturen naar Mevr. Van Caudenberg, Rita, Voorlopig-Bewindstraat 15, te 1000 Brussel of per fax 02/217 53 48

Naam : Voornaam :
 Graad Rang : M V — Geboortjaar 19 ..

Ministerie of Instelling :
 Bestuur of Algemene Directie :
 Dienst :

Adres : straat Nr. : Bus :
 Postnummer : Gemeente :
 Tel. : Fax :

Privé-adres : straat N° : Bus :
 Postnummer : Gemeente :
 Tel. : Fax :

Welke van de onderstaande opleidingen heeft U reeds gevolgd :

- opleiding tot het behalen van het brevet van vormingsdirecteur.
- opleiding functie-analyse of competentieprofielen.
- opleiding « opleidingspraktijk ».
- opleiding « vergadertechniek ».
- opleidingen die betrekking hebben op het beheer van het menselijk potentieel (HRM).

Specificeer welke —
 —
 —
 —

Heeft U :

- ooit de functie van vormingsdirecteur uitgeoefend?
- ooit deel uitgemaakt van een moderniseringscel?
- ooit in het kader van de aanwerving van nieuwe ambtenaren meegewerkt aan het opstellen van competentieprofielen?
- andere ervaringen in het HRM-domein?

Specificeer welke —
 —
 —
 —

Handtekening van de systeembeheerder

Handtekening van de leidend ambtenaar