

Le Renard Déchaîné

Année 2004 Numéro 1/2

10 Janvier 2004

A SUIVRE... DANS
LE RENARD
DECHAINE N°2/2

R&D et le REC

De la critique...

Dès la présentation du premier projet des nouvelles procédures en matière d'évaluation (REC/CDR), et de promotion du personnel et tout au long de la négociation, **R&D** a fermement pris position en déclarant que ces propositions étaient erronées et surtout inadaptées pour notre institution et devaient donc être modifiées sur plusieurs aspects.

A l'assistance au personnel...

Mais les réserves que nous avons émises ne nous ont

jamais fait oublier qu'à côté de toute démarche politique visant à « réformer le REC », nous devons fournir au personnel toute l'assistance dont il avait besoin pour protéger ses droits dans le cadre de ces procédures.

C'est ainsi, que dès le début de l'exercice, **des réunions par Direction générale** ont été organisées afin de garantir une information complète et spécifique qui, de toute évidence, n'avait pas été suffisamment fournie lors des cours de formation onéreux organisés par le consultant sélec-

tionné par la DG ADMIN.

De plus, **R&D** a assuré une **formation et fourni une assistance constante** aux représentants désignés dans les CPE et dans les comités de promotion et s'est occupé du **suivi de plusieurs centaines de cas individuels** en mettant à la disposition des collègues une expertise juridique et



R&D vous présente ses meilleurs vœux pour 2004 :
santé, bonheur, paix dans le monde, prospérité...



Secretariat politique:
Cristiano Sebastiani

Adresse :
L-102 7/16 – B-1049
Brussels

Email : Osp-
Rd@cec.eu.int

Tél : +32-2-
299.92.39/295.56.56
Fax : +32-2-295.30.14

Website :
www.renouveau.org

des textes-type.

Si les efforts déployés ont permis d'éviter des conséquences encore plus graves pour le personnel, **R&D** a toujours été conscient que l'engagement de ses représentants et le suivi des cas individuels, tout en étant fondamentaux ne suffisent pas : **il faut réformer le REC !**

A l'analyse détaillée des dérives constatées...

Fidèle à son engagement d'être toujours à l'écoute des collègues, avant de proposer les correctifs nécessaires, **R&D** a lancé une très large consultation du personnel (voir notre tract du 7 octobre 2003) et des membres des CPE et des comités de promotion afin de constater les dérives dans la mise en œuvre des procédures REC/PROMO et afin de déterminer les remèdes qu'il convient d'y apporter.

*Les pistes de réflexion de **R&D** pour une réforme du REC s'articulent autour des 4 objectifs suivants:*

Garantir la plus grande cohérence et homogénéité dans le fonctionnement du système au niveau de l'Institution dans son ensemble.

Baser l'évaluation sur les mérites réels des collègues et non sur la base d'une distribution statistique et mécanique des points de mérite (suite de l'arrêt TATTI)

Mettre en place des mécanismes efficaces et transparents pour éviter le favoritisme, les abus de pouvoir, les règlements de comptes...

4. Prévoir de nouvelles mesures transitoires afin d'assurer la meilleure prise en compte du mérite dans la durée et gommer le préjudice lié au changement

Aux propositions de réforme du REC...

Compte tenu du calendrier très serré, il convient de travailler en deux étapes : il s'agira tout d'abord d'introduire les modifications pour l'exercice 2004, puis de travailler sur les correc-

tions à prévoir et à appliquer lors de la première application du REC dans le cadre de la nouvelle structure de carrière introduite par le nouveau statut.

En effet, avant que l'exercice 2004 démarre, il faut introduire les modifications les plus urgentes afin notamment de rétablir la cohérence d'ensemble du système et afin enfin d'éviter toute nouvelle discrimination entre collègues selon les services d'affectation.

Afin de rétablir **la cohérence** de l'exercice et de mettre fin **aux 35 procédures d'évaluation** et de promotion actuelles, il conviendrait notamment de :

fixer des règles claires et transparentes et un ensemble de normes d'évaluation unique à toute la Commission;

renforcer le rôle régulateur de la DG ADMIN qui doit retourner à jouer un véritable rôle de gardienne du Statut;

établir un règlement intérieur unique pour tous les

Résultats de notre analyse sur les points les plus importants à modifier immédiatement dans le système REC/PROMOTIONS (1ère partie)

Problèmes identifiés pendant l'exercice 2002

- ▶ Nombre important de litiges engendrés par le REC ayant un impact désastreux sur la motivation du personnel, le climat de travail au sein des services et l'esprit d'équipe.
- ▶ Alors qu'elle a créé nombre de conflits, la procédure s'est montrée totalement incapable de traiter efficacement les litiges, d'assurer une médiation efficace entre les parties et de trouver des solutions partagées.
- ▶ La saisine du validateur s'est trop souvent avérée totalement inutile...
- ▶ les CPE ont pu résoudre un nombre très limité de litiges...

Proposition pour l'exercice 2003

Le REC doit être un véritable instrument de dialogue et cesser d'être une source supplémentaire de conflits.

A cette fin, les procédures doivent être adaptées et surtout mises en œuvre dans le but de traiter les sources éventuelles de conflits le plus rapidement possible et ce dans l'intérêt mutuel des principaux concernés.

Pour prévenir les litiges il faut assurer un véritable dialogue :

En vue de faciliter la discussion lors du dialogue avec l'évalué et d'assurer qu'elle porte sur les véritables enjeux de l'exercice, **l'évaluateur doit annoncer sa proposition de points** en fonction des objectifs fixés au début de chaque exercice.

Il faut valoriser **l'esprit d'équipe**, véritable richesse de l'institution: la fixation des objectifs doit être consensuelle et cohérente avec le programme de travail de l'unité / direction / DG.

Chaque fonctionnaire doit se sentir partie intégrante d'un projet général pouvant être réalisé uniquement avec la contribution de tous.

Il faut donner un rôle primordial à **l'autoévaluation** qui doit constituer le véritable point de départ de l'exercice: toute mention contradictoire apportée par l'évaluateur ou le validateur par rapport à l'autoévaluation doit être fondée sur des éléments factuels et constatés des parties.

De nouvelles fonctions doivent être introduites afin de régler les litiges éventuels. Ceci nécessite une meilleure synergie entre les 3 acteurs.

Le rôle du validateur :

Les litiges entre évalué et évaluateur doivent être résolus si possible lors d'un trilogue avec le validateur.

Le rôle du CPE :

Si une solution ne peut être trouvée et que le litige fait l'objet d'un recours au CPE, celui-ci devra, selon la nature des problèmes proposer soit des solutions soit inviter l'évaluateur d'appel à procéder, à son tour, à une médiation entre les principaux concernés.

- ▶ ... et l'évaluateur d'appel a trop souvent ignoré l'avis rendu par les CPE en se limitant à fournir une motivation vide et stéréotypée.

- ▶ L'évaluation équitable des mérites a été souvent empêchée par la distribution automatique et préfixée des points de mérite, par les moyennes cibles et par le système pervers du "pour donner un point à l'un il faut l'enlever à l'autre". Ce système s'avère encore plus mauvais au sein de petits groupes !
- ▶ Les évaluateurs ont systématiquement invoqué la nécessité de respecter des moyennes, des statistiques, des fourchettes et toute autre sorte de calculs savants pour justifier les notations proposées.

▶ ***Le « forced ranking » un monstre à enterrer !***

- ▶ Petits groupes : il ne faut pas être des statisticiens chevronnés pour saisir qu'il n'est pas raisonnable d'appliquer des moyennes au sein de petits groupes. Or, la moyenne a été appliquée même au sein d'un « groupe » de deux personnes !

▶ ***35 procédures d'évaluation et promotion différentes !***

- ▶ En raison, de l'absence de cohérence et d'harmonisation concernant les critères d'évaluation du mérite appliqués par chaque DG, et de l'impuissance de la DG ADMIN face aux décisions parfois aberrantes arrêtées par les DG, des discriminations inacceptables parmi les évalués ont été introduites au sein de l'institution.

Le rôle de l'évaluateur d'appel :

Il y a lieu de prévoir qu'au cas où, l'évaluateur d'appel ne suivrait pas l'avis unanime du CPE, celui-là devra présenter les raisons de sa décision devant le CPE.

Lorsque l'avis du CPE n'est pas unanime, l'évaluateur d'appel doit prendre en considération et de façon indépendante tous les éléments du dossier ; entendre chacune des parties – séparément et ensemble – afin de trouver une solution satisfaisante pour toutes les parties.

L'évaluation doit être véritablement basée sur les véritables mérites .

La mise en place de mesures de coordination est indispensable afin d'assurer la comparabilité des évaluations.

Néanmoins, l'évaluateur doit toujours pouvoir disposer de la liberté de jugement dans l'appréciation des prestations et **noter les évalués en fonction de leurs mérites et non en fonction d'une grille statistique pré-**

Il y a lieu d'abolir toute référence pouvant être comprise comme visant à assurer la distribution forcée et ex ante (« forced ranking » du personnel en classes de mérite, par exemple 15% en carrière rapide - 75% en carrière normale - 10% en carrière lente.

Il ne faut jamais oublier que le « forced ranking » est un constat d'échec de l'amélioration du mode de management. Le vrai courage est d'essayer de voir comment une personne réalise ce qu'on lui demande de faire. C'est trop facile de se cacher derrière des statistiques!

Les petits groupes

Tel que tous les comités de promotion l'ont proposé, des mesures spécifiques doivent dès lors être adoptées pour traiter les petits groupes par exemple en retournant au système des "petites unités".

Il faut assurer la cohérence dans les standards appliqués pour l'évaluation des mérites

Afin d'assurer la cohérence dans l'évaluation du mérite, une grille standard applicable à tous les services de la Commission doit être prévue dans les guidelines pour la préparation du REC et ce avant le début de chaque exercice.

L'évaluation des mérites sur la période écoulée doit se faire en fonction de cette grille initiale car les règles du jeu doivent être claires et connues par tous les acteurs dès le début de l'exercice !

Si des différences d'interprétation au niveau du rendement entre différents types de postes (par exemple à cause de la typologie des objectifs) peuvent avoir lieu, ces différences doivent être prévues dans ladite grille

A SUIVRE... DANS LE RENARD
DECHAINE N°2/2