



“de 1 à A”
Synthèse de la proposition

19 juin 2002

1. Introduction

Le programme de réformes Copernic s'est fixé pour objectif de transformer l'administration fédérale en une organisation performante qui est à la fois un meilleur fournisseur de services pour ses utilisateurs et un meilleur employeur pour ses fonctionnaires.

Afin de réaliser ces objectifs, des projets sont lancés autour de quatre piliers importants: une nouvelle structure organisationnelle, une nouvelle culture de gestion, une nouvelle méthode de travail, et une politique de personnel moderne.

La **réforme de la carrière du fonctionnaire fédéral** est l'un des thèmes centraux de l'introduction d'une nouvelle politique de personnel.

Fin 2001, la réforme de la politique de carrière pour les grades communs des niveaux 4, 3, 2 et 2+ a été approuvée. L'introduction de cette nouvelle politique de carrière se fera par phases (par niveaux) dans le courant de 2002, et a déjà débuté.

Pour les grades particuliers de ces niveaux, des propositions sont actuellement élaborées par ministère/institution pour une nouvelle politique de carrière.

Ce document décrit le concept, l'approche de la mise en place, ainsi que les mesures d'intégration et de transition des nouvelles politiques de rémunération et de carrière pour le **niveau A**, qui remplaceront la politique de carrière pour le niveau 1.

2. Quels avantages apportera la nouvelle politique de carrière ?

A court terme

- Augmentation du salaire annuel brut de 1% à partir du 1^{er} janvier 2003
- Augmentation du pécule de vacances à un niveau conforme au marché:
 1. En 2003 : 80% du salaire mensuel brut
 2. En 2004 : 80% du salaire mensuel brut
 3. En 2005 : 92% du salaire mensuel brut

Le salaire annuel brut d'un agent du niveau 1 augmente ainsi en moyenne de 4,3%. Cela représente une augmentation minimale de 3,8% et une augmentation maximale de 6%.

A long terme

- Plus d'attention accordée au contenu et au poids de la fonction;
- Les compétences occupent une place centrale dans les perspectives de carrière – tant les compétences dirigeantes que l'expertise technique sont valorisées;
- La nouvelle carrière offre des possibilités d'évolution et des perspectives de carrière claires;
- La nouvelle politique assure une rémunération équitable et conforme au marché

L'administration fédérale veut offrir à ses agents la possibilité de construire une carrière intéressante, et d'être rémunéré équitablement pour leur travail.

3. Une nouvelle politique de carrière, parce que

... la politique de carrière actuelle :

- tient surtout compte du grade et de l'ancienneté, mais peu ou pas du contenu et du poids de la fonction exercée par quelqu'un;
- ne récompense pas le développement continu. En effet, une carrière est principalement déterminée sur la base de l'ancienneté d'une part, et du contingentement des emplois d'autre part. En outre, les examens de promotion sont souvent très théoriques et tiennent trop peu compte des exigences réelles d'une fonction;
- offre des possibilités de carrière pas claires. La multitude de grades entrave la construction d'une carrière. Par ailleurs, le système actuel ne permet pas une carrière construite en fonction d'une expertise technique, il n'est possible d'évoluer qu'en assumant des responsabilités dirigeantes au sein du niveau 1;
- ne mène pas pour toutes les fonctions une politique de rémunération conforme à celle du marché du travail externe. Pour certaines fonctions, l'ensemble de rémunérations actuel est en-deçà de celui du marché, et pour d'autres, elle est surévaluée par rapport au marché du travail externe.

Le concept pour la nouvelle carrière niveau A s'appuie sur 4 lignes de force auxquelles les politiques de carrière et de rémunération de l'administration fédérale doivent satisfaire, et veut offrir une solution aux problèmes précités.

4. Quels sont les changements fondamentaux de la nouvelle politique de carrière?

La nouvelle carrière pour le niveau A remplace complètement la carrière actuelle du niveau 1. Elle offre des possibilités de carrière plus nombreuses et plus claires tant aux agents statutaires que contractuels. Ces 4 lignes de force garantissent que la nouvelle politique de personnel pour le niveau A satisfait à toutes les conditions d'une politique de personnel moderne:

Plus d'attention accordée au contenu et au poids de la fonction

- Une **fonction** reflète précisément ce qu'une personne fait, les connaissances et compétences dont elle a besoin pour bien faire son travail, et en quoi ce travail fournit une contribution à l'administration fédérale.
- Les fonctions seront comparées entre elles et réparties dans des classes sur base de leur **poids**. Le poids de la fonction sera déterminé sur base du niveau des compétences génériques & techniques nécessaires ainsi que du niveau de responsabilité et de l'impact de la fonction.
- Cette pondération conduit à la répartition de la fonction dans une classe de fonction. Une **classe de fonction** groupe des fonctions d'un poids comparable, c.-à-d. des fonctions dont le niveau de responsabilités et de complexité est comparable. La classe de fonction A1 comprend les fonctions "les plus légères", la classe de fonction A6, les fonctions "les plus lourdes".
- L'administration fédérale pourra ainsi garantir que chaque personne est rémunérée honnêtement pour le travail qu'elle fait. En rémunérant les fonctions selon leur contenu et poids, la répartition en **grades** devient **superflue pour le niveau A**. En effet, les grades communs ne reflètent que peu souvent la réalité, des personnes ayant un même grade exécutent des fonctions d'un poids différent et ne sont donc pas toutes rémunérées équitablement dans le système actuel. Dans le système actuel de carrière niveau 1, des grades particuliers ont souvent été créés pour pouvoir quand même rémunérer conformément au marché des personnes ayant une fonction spécifique.
- La pondération et la répartition de la fonction dans une classe de fonction se feront sur proposition d'un **comité de pondération**. Le comité de pondération est organisé par SPF/ institution et est garant de l'objectivité de la pondération.
- Il est assuré aux **organisations syndicales** une **transparence complète** pendant le processus.

Les compétences occupent une place centrale dans l'évolution de la carrière

- Le **poids** d'une fonction est en grande partie déterminé par les compétences nécessaires pour bien exercer cette fonction. Ceux qui continuent à développer leurs compétences peuvent donc évoluer plus vite.
- Les **compétences** sont l'ensemble des connaissances, capacités, valeurs et attitudes que le fonctionnaire applique pour bien fonctionner dans sa fonction et pour réaliser les résultats attendus de lui.
- L'administration fédérale distingue les compétences génériques et les compétences techniques. Les **compétences génériques** sont nécessaires à chaque fonction dans une mesure plus ou moins grande. Elles sont divisées en cinq groupes importants: traitement des informations, traitement des tâches, direction, relations interpersonnelles et fonctionnement personnel. Les

compétences techniques sont les connaissances spécifiques et les capacités techniques nécessaires pour exercer la fonction comme il se doit: notamment maîtrise d'un domaine de connaissances précis, application des règlements et procédures, utilisation de certains appareils ou programmes, capacités techniques, connaissance linguistique spécifique, ...

- La notion de “**carrière**” signifie désormais la succession de fonctions qu’occupe une personne au cours de sa vie professionnelle. Chaque nouvelle fonction entraîne de nouvelles responsabilités et de nouveaux défis mais impose aussi de nouvelles exigences de compétences. Le développement des compétences d’une personne doit donc également suivre l’évolution de sa carrière pour pouvoir continuer à exercer convenablement à chaque fonction.
- Au Niveau A, l’administration fédérale a besoin tant de personnes voulant construire une carrière, axée sur la direction, que de collaborateurs voulant construire leur carrière dans un certain domaine d’expertise. L’**échelle de carrière duale** permet de construire une carrière de même valeur dans l’un des deux domaines de compétences. Tant l’**échelle de carrière dirigeante** que l’**échelle de carrière d’expertise** offrent les mêmes possibilités de carrière et de rémunération.

Echelle dirigeante	Echelle d'expertise	Niveau A Salaire an. brute (valeur actuelle) *	Niveau A Revenu variable brute (valeur actuelle)	Niveau A Avantages nets
	EE 6	Classe A6 72 403€ - 98 029€	Allocation de fonctionnement entre 0 & 20% du salaire annuel brute Classe A4-A5-A6	• Avantages complémentaires d'une valeur de 8 500€ • Avantages du système actuel Classe A4-A5-A6
	EE 5	Classe A5 53 995€ - 73 709€		
ED4	EE 4	Classe A4 40 774€ - 63 994€		
ED 3	EE 3	Classe A3 31 680€ - 63 981€	Allocations de compétences A3: 4 140€ A2: 3 881€ A1: 2 587€ Classe A1-A2-A3	• Avantages complémentaires d'une valeur de 2 500€ pour la Classe A3 • Avantages du système actuel Classe A1-A2-A3
ED 2	EE 2	Classe A2 31 215€ - 55 301€		
ED 1	EE 1	Classe A1 28 304€ - 49 713€		
Débutant				

Montants indexés
= Valeur actuelle

* Complété pour chaque classe de fonction:

- **Pécule de vacances** de 92% du salaire brut mensuel
- **Primes de fin d’années** comme dans le système actuel

- Une fonction est rarement “purement” dirigeante ou de fond. Cependant, selon l’endroit où le point essentiel ou l’essence de la fonction se trouve, elle sera attribuée à l’une des deux échelles.
- Dans les classes de fonctions A1, A2 et A3, la mise à niveau des compétences pertinentes est récompensée par l’octroi d’une **allocation de compétences**.

La nouvelle carrière offre des possibilités d'évolution et des perspectives de carrière claires

- Chaque fonctionnaire a sa **propre carrière en mains**, peut déterminer lui-même comment il désire construire sa carrière, en fonction de ses propres ambitions, intérêts et potentiel.
- En fonction de ses ambitions et compétences personnelles, une personne peut construire sa carrière **horizontalement via mobilité** vers une fonction de **la même classe de fonction; verticalement via promotion** vers une fonction dans une **classe supérieure** (ou fonction de management). Il est possible non seulement de construire une carrière dans une seule échelle de carrière mais aussi dans les deux.
- Une personne de niveau A peut évoluer dans ou entre les échelles de carrière en posant sa candidature pour une **fonction vacante** et en participant à la procédure de sélection. Le candidat le plus apte, à savoir celui dont les compétences techniques et génériques satisfont le mieux au profil recherché, est désigné dans la fonction.
- La procédure de sélection comparative comprend une **épreuve de sélection générique** qui vérifie les compétences génériques. Ceux qui ont réussi sont admis à l'**épreuve de sélection supplémentaire**, qui vérifie les compétences génériques et techniques spécifiques à la fonction vacante.
- Le contenu et la forme de l'épreuve de sélection supplémentaire sont déterminés par fonction vacante (générique) sur la base de la description de fonction. La promotion n'est donc plus basée sur le type actuel d'examens, mais sur des **épreuves axées sur la fonction**.

La nouvelle politique assure une rémunération équitable et conforme au marché

- A chaque **classe de fonction** au sein de l'administration fédérale est lié un **ensemble de rémunérations**. La rémunération d'un collaborateur de niveau A est désormais déterminée par le poids de la fonction qu'il exerce.
- Les ensembles de rémunérations par classe de fonction sont développés sur base d'une **étude de conformité** menée sur le marché externe du travail.
- Un ensemble de rémunérations conforme au marché se compose du salaire annuel de base, du salaire annuel brut total et de la rémunération totale.
- Le **salaire annuel de base** se compose du salaire annuel brut, du pécule de vacances et de la prime de fin d'année.
- Le **salaire annuel brut total** se compose du salaire annuel de base complété par des éléments variables. Pour les classes de fonction A1 à A3, l'élément variable sera la **allocation de compétences** éventuelle. Pour les classes de fonction A4 à A6, l'élément variable sera la **allocation de fonctionnement**.
- La **rémunération totale** tient compte des avantages complémentaires en sus du salaire annuel brut total à partir de la classe de fonction A3. Pour la classe de fonction A3, il est prévu un budget de 2 500€, pour la classe de fonction A4 à A6 le budget atteint 8 500€.
- **Les agents contractuels** ne peuvent être rémunérés que dans la 1^e échelle de salaire de la classe de fonction à laquelle leur fonction appartient. Cependant s'ils sont en service depuis au moins 1 an, ils peuvent également participer à la mesure de compétence pour obtenir une allocation de compétences (chaque fois pour une durée de 5 ans).

5. Quand et comment la nouvelle politique de carrière sera-t-elle mise en oeuvre?

5.1. Quand la nouvelle politique de carrière sera-t-elle mise en oeuvre?

5.1.1. *Quel timing suit la mise en oeuvre de la nouvelle politique de carrière?*

La mise en oeuvre de la nouvelle politique de carrière se fera par phases; **au plus tôt le 1^{er} janvier 2004** (date d'entrée en vigueur de la nouvelle carrière) et **au plus tard le 31 décembre 2005** pour chaque agent du niveau 1.

L'intégration du personnel actuel niveau 1 dans la nouvelle carrière niveau A est **liée à la mise en oeuvre du BPR** dans le SPF / directeurat général / direction / institution où le personnel est employé.

La **mise en oeuvre** de la nouvelle carrière signifie que les **agents seront désignés dans une fonction pondérée, comme définie après BPR**. La désignation de l'agent dans une fonction est liée à l'intégration dans la nouvelle carrière et l'entrée en vigueur des avantages financiers qui y sont liés.

5.1.2. *Que signifie un tel BPR pour l'organisation?*

BPR, ou "**Business Process Reengineering**", est une méthodologie générale pour « améliorer » le fonctionnement de l'organisation. Ce qui est "meilleur", dépend des objectifs stratégiques de l'organisation: parfois cela signifie plus vite, parfois plus efficace, parfois avec moins de fautes, parfois plus convivial, ... ou naturellement une combinaison des différents éléments.

La plus-value du BPR est la suivante : il fournit, teste et améliore une **approche structurée** après application dans différentes organisations, pour réellement transformer le bon sens en **améliorations tangibles** qui contribuent aux objectifs stratégiques de l'organisation.

Par conséquent, un BPR ne résulte pas seulement **en de nouvelles procédures**, mais le plus souvent aussi en un nouveau support **ICT**, une **organisation de travail** redéfinie avec des **fonctions** redéfinies, une autre application du **personnel**, éventuellement même une **infrastructure** adaptée, etc.

5.1.3. *Pourquoi un BPR détermine-t-il le timing de la mise en oeuvre de la nouvelle politique de carrière?*

Sur la base des objectifs stratégiques (pour les SPF fixés dans le plan de management), des projets d'amélioration prioritaires (BPR) seront lancés dans chaque SPF et institution. Pour une série de SPF, ce processus a déjà démarré. Il débouchera sur une organisation de travail redéfinie avec des fonctions modifiées. **Pour beaucoup de fonctionnaires**, cela signifie par conséquent que leur **ensemble de tâches et responsabilités changera dans une mesure plus ou moins grande dans les années à venir**. Ceci alors que c'est justement le contenu de la fonction de l'agent qui occupe une place centrale dans le nouveau système de carrière et de rémunération.

D'où le choix d'intégrer dans le nouveau système les agents de niveau 1 **non pas sur la base de leur fonction actuelle mais sur la base de la fonction** qu'ils exerceront **après BPR**.

5.1.4. *Qu'est-ce que ça signifie concrètement pour vous?*

Cela signifie que le moment où la nouvelle carrière sera applicable différera par individu. Vu que les BPR ne seront pas partout réalisés au même moment et que la mise en oeuvre des nouvelles procédures et de l'organisation se fera aussi par phases, il se peut, et ce sera le cas, que **le moment de la mise en oeuvre soit en effet différent** dans la nouvelle carrière pour différents SPF/ institutions et même pour différents directorats généraux / directions au sein d'un même SPF/d'une même institution.

Le **but visé** par l'administration fédérale est de rendre la nouvelle carrière déjà applicable en 2004 à 50% du personnel et d'ici fin 2005 chaque agent de niveau 1 doit avoir été intégré dans la nouvelle carrière.

5.1.5. *Que faire en attendant le résultat du BPR?*

Jusqu'au moment de la mise en oeuvre, le système actuel sera maintenu. Les recrutements et promotions continueront à se faire dans le système actuel niveau 1 tant que la mise en oeuvre de la nouvelle carrière niveau A pour les SPF/directorat général/direction/institution n'a pas encore eu lieu. Seuls les rangs 16 et 17 ne sont plus accessibles.

5.2. **Comment la nouvelle politique de carrière sera-t-elle mise en oeuvre?**

Voici les étapes principales de la mise en oeuvre de la nouvelle carrière liée à la mise en oeuvre du BPR:

1. **Définition des nouvelles fonctions génériques:** sur la base des activités principales et processus répertoriés pendant l'étude BPR, des fonctions génériques seront définies.
2. **Pondération des fonctions:** établie sur la base de nouvelles fonctions génériques par le comité de pondération du SPF/de l'institution.
3. **Etablissement du plan de mise en oeuvre:** plan de mise en oeuvre commun pour la mise en oeuvre des BPR et de la nouvelle carrière au sein du SPF/de l'institution.
4. **Identification du besoin de fonctions spécifiques:** le dirigeant vérifie si, pour certaines fonctions, une description de fonctions spécifique est nécessaire. Si oui, le dirigeant est responsable de la rédaction de la description de fonctions spécifique.
5. **Désignation du personnel dans les nouvelles fonctions:** une fois toutes les compétences génériques et spécifiques répertoriées et pesées, on pourra réellement passer à la nouvelle méthode de travail. Le personnel devra alors être désigné dans les nouvelles fonctions:
 - a. Un grand nombre des fonctions définies correspondront en grande partie aux fonctions actuelles. Dans ce cas, les actuels titulaires des fonctions peuvent automatiquement être désignés dans la fonction, sans procédure de sélection préalable. L'organisation doit au moins entendre l'agent concerné par ce processus et, si possible, tâcher d'arriver à un consensus.
 - b. Cependant, certaines fonctions seront totalement nouvelles ou différeront fortement des fonctions actuelles ; elles seront dès lors difficilement attribuables automatiquement à des agents. Dans ce cas, la fonction sera déclarée vacante et le candidat, qui après la sélection comparative, sera jugé le plus apte pour la fonction, sera désigné dans la fonction.

C'est le comité de direction qui décide quelles fonctions doivent ou pas être déclarées vacantes. Cette considération doit en tout cas déjà être faite dans les grandes lignes lors de l'établissement du plan de mise en œuvre. Il est clair qu'il faut utiliser les déclarations de vacance avec parcimonie et les limiter aux positions clés pour ne pas menacer la continuité de l'organisation.

Tout au long de ce processus, le SPF doit garantir la **transparence** nécessaire aux **organisations syndicales**. Le SPF P&O veillera à ce que cela se fasse.

Les résultats de ces étapes sont toujours communiqués préalablement à la décision finale au comité de concertation de base concerné pour que les organisations syndicales puissent formuler des remarques éventuelles.

5.3. Quelles modalités d'intégration a-t-on prévu pour le personnel de niveau 1?

Lors de la désignation dans une fonction, les actuels rang, grade ou échelle de salaire de l'agent ne jouent aucun rôle. En conséquence, un agent d'un même grade de niveau 1 avec une même échelle de salaire peut en principe être désigné dans une fonction de même classe de fonction.

Les règles d'intégration et les mesures de transition applicables à un agent du niveau 1 lors de l'intégration dans la nouvelle carrière niveau A seront dès lors fixées par la combinaison de:

- son échelle de salaire actuelle (ou éventuellement l'échelle de salaire suivante garantie, p.ex. 10A->10B),
- et la classe de fonction à laquelle appartient la fonction dans laquelle il est désigné.

En tout cas, chaque agent du Niveau 1 gardera au moins son échelle de salaire actuelle.

6. Où trouver plus d'informations?

Pour plus d'informations sur les lignes de force de la nouvelle politique de carrière ou sur sa mise en œuvre, vous pouvez:

- Consulter les **personnes de contact** au sein de **votre SPF / institution** (voir liste annexée)
- Consulter le **site web Copernic** sur www.copernic-us.be
- Demander la **note sur le Niveau A** aux personnes de contact au sein de votre SPF / institution ou la télécharger via le site web Copernic.