



FRANCE STRATÉGIE
ÉVALUER. ANTICIPER. DÉBATRE. PROPOSER.



LI-RH



Laboratoire d'Innovation et de prospective Ressources Humaines

Le Laboratoire d'Innovation et de prospective en matière de politiques de Ressources Humaines (LI-RH) est une communauté de travail rassemblant plusieurs approches sur les aspects innovants liés à la gestion des ressources humaines et au management dans les secteurs public et privé. Il a pour objet d'échanger l'expertise, le savoir-faire et les ressources documentaires dans le domaine de la veille et de la prospective afin d'identifier les sujets et pratiques innovants et/ou émergents intéressant les politiques de ressources humaines. L'analyse comparative avec le secteur public à l'international est également incluse dans cette approche. Le LI-RH est le fruit d'un partenariat entre le centre de formation et de management du ministère de la défense (CFMD), la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), l'institut de gestion publique et de développement économique (IGPDE) et France Stratégie.

Numéro 1— janvier 2016

Les pratiques d'évaluation individuelle professionnelle

Sommaire

1 – Synthèse (pages 2 à 4)

Contribution commune

2 - Pratiques d'évaluation individuelle professionnelle dans la fonction publique : historique, modalités de mise en œuvre et enjeux (pages 5 à 14)

Contribution de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) – Bureau de l'expertise internationale, de l'innovation et de l'analyse comparative des politiques RH

Nacer-Eddine DJIDER – Géraldine ACHARD-BAYLE – Cécile ROUCHEYROLLE

3 - Pratiques d'évaluation dans les différentes fonctions publiques : comparaisons internationales (pages 15 à 35)

Contribution de l'Institut de gestion publique et du développement économique (IGPDE) – Bureau de la recherche

Philippe MAZUEL – Jean-François ADRIAN – Virginie MA-DUPONT

4 - Les nouvelles méthodes d'évaluation : deux exemples au ministère de la défense (pages 36 à 41)

Contribution du ministère de la Défense – Centre de formation au management du ministère de la Défense

Véronique PEAUCELLE-DELELIS – Yamina BERBER-REIGNARD

5 - L'évaluation des salariés en question : Enjeux et perspectives tirés des enseignements issus du secteur privé (pages 42 à 51)

Contribution de France Stratégie – Département Travail et Emploi
Salima BENHAMOU

Les pratiques d'évaluation individuelle professionnelle

Cette publication propose une mise en perspective des pratiques d'évaluation et de leurs enjeux dans la fonction publique et dans le secteur privé. Elle propose également un panorama des pratiques d'évaluation au travers de comparaisons internationales et décrit un certain nombre de pratiques innovantes en matière d'évaluation dans certains secteurs de la fonction publique.

- **L'entretien individuel d'évaluation – un outil RH largement diffusé**

Dans les pays de l'OCDE, les pratiques d'évaluation individuelle se sont diffusées d'abord dans le secteur privé puis dans la fonction publique au cours des années 1990-2000 dans la mouvance de la théorie du « New public management ».

Si l'entretien d'évaluation sous forme individuelle est aujourd'hui largement diffusé dans la fonction publique et le secteur privé, il existe certaines différences dans la pratique de l'entretien individuel (contenu, objectif...).

Dans la fonction publique, l'entretien individuel d'évaluation, appelé « entretien professionnel » est précisément défini par la réglementation en matière de contenu, de procédure ou encore de périodicité. Il existe toutefois une certaine souplesse dans la fixation des critères afin de prendre en compte les spécificités des métiers et des domaines professionnels. Le contenu de l'entretien professionnel dépasse le cadre stricto sensu de l'évaluation des résultats et s'attache également à évaluer la manière de servir de l'agent, les acquis de son expérience professionnelle ou encore à identifier les besoins en formation de ce dernier et ses perspectives d'évolution professionnelle.

Cet entretien donne lieu à un compte rendu dans lequel est notamment exprimée la valeur professionnelle de l'agent.

Ainsi le compte-rendu de l'entretien professionnel sert de fondement à l'attribution de réduction ou de majoration d'ancienneté. Il est également pris en compte pour l'établissement des tableaux d'avancement dans une perspective de promotion professionnelle. Enfin, il est utilisé pour la modulation du régime indemnitaire.

Cependant, et indépendamment d'un contexte budgétaire contraint, la rémunération ne constitue pas le seul vecteur de la reconnaissance professionnelle des agents. L'entretien mérite d'être de plus en plus conforté comme outil de management et d'individualisation des parcours professionnels.

- **Les pratiques d'évaluation dans les fonctions publiques d'autres pays européens.**

L'analyse des systèmes d'évaluation des agents publics des pays européens et outre-Atlantique permet de découvrir de nouvelles pratiques et des alternatives au système en vigueur en France en la matière.

Malgré la diversité des structures administratives des pays étudiés, des similitudes sont à observer et certaines particularités à noter. Le travail comparatif porte sur les pays suivants : Belgique, Canada, Danemark, Finlande, Grèce, Irlande, Italie, Lituanie, Pays-Bas, Royaume-Uni, Union européenne, Espagne et Allemagne ; une analyse plus approfondie étant proposée pour ces deux derniers sujets de la recherche. Le choix très européen des pays comparés tient au fait de la pertinence de la comparaison elle-même.



Pour chaque pays, la recherche effectuée porte sur les éléments suivants : sur quelle base légale s'appuie l'évaluation ? Quelle est la population concernée, fonctionnaires, contractuels ou l'ensemble des agents tous statuts confondus ? Exercice obligatoire ou non ? à quelle fréquence est pratiquée l'évaluation ? Qui évalue ? Comment se déroule l'entretien ? Quels recours sont mis à disposition des évalués ? Quelles sont les retombées notables en termes de rémunération, de mobilité et l'avancement de carrière ?

Deux pratiques de pays voisins se distinguent :

- * L'évaluation pondérée pratiquée au sein de l'Organisme Autonome du Travail Pénitentiaire et de la formation à l'emploi en Espagne : la pratique de l'entretien individuel est écartée, au profit d'une triple évaluation de la conduite professionnelle. Chaque niveau d'évaluation propose une note qui fait l'objet d'une pondération pour l'obtention de la notation finale.
- * L'évaluation en Allemagne qui est effectuée au cours d'une réunion multilatérale à laquelle participent : l'évalué, le directeur ou sous-directeur de la structure (qui n'est pas forcément le supérieur hiérarchique de l'évalué), et un représentant du service RH.

- **Les pratiques innovantes d'évaluation dans la fonction publique : l'évaluation, un outil d'identification de nouveaux talents, au ministère de la défense.**

L'évaluation est, selon le dictionnaire le Robert, « l'action de déterminer la valeur ou l'importance d'une chose ». Cette définition renvoie aux termes suivants : appréciation, calcul, inventaire et approximation. Ce dernier terme souligne l'une des caractéristiques de l'évaluation : celle de contenir une part d'incertitude. Le débat suscité par le projet de remplacer la notation des élèves par l'évaluation n'a pas manqué de souligner cet aspect.

L'évaluation dans le domaine des ressources humaines consiste à déterminer la valeur professionnelle des agents mais aussi leur potentiel. Elle a évolué en accompagnant les changements du monde du travail. Elle doit s'inscrire dans le présent – les compétences professionnelles d'un individu à un instant t- et dans le futur – envisager celles-ci à plus ou moins long terme dans un environnement en évolution constante. Elle accompagne la gestion du développement professionnel et individuel des personnels, elle les aide aussi à être les acteurs de la gestion de leur carrière.

L'évaluation dans le domaine des ressources humaines repose sur des méthodes dont l'objectif commun est d'éviter un mauvais choix dans le cadre d'un recrutement ou d'une orientation professionnelle.

Deux nouvelles méthodes d'évaluation sont mises en œuvre au ministère de la défense : l'assessment et l'évaluation à 360°. Toutes deux sont novatrices et distinctes de l'évaluation annuelle qu'elles ne remettent pas en cause. Elles présentent évidemment, des avantages et inconvénients par rapport aux évaluations annuelles.



- **Enjeux et perspectives de l'entretien d'évaluation dans le secteur privé.**

L'entretien individuel d'évaluation est devenu progressivement, dans le secteur privé, la pierre angulaire qui sous-tend toute la politique de ressources humaines (pratiques de rémunération, gestion des compétences et des emplois, pratiques d'échanges directs entre le manager de proximité et le salarié...). L'entretien annuel se fait à l'initiative de l'employeur. Il n'a pas de caractère obligatoire contrairement à la fonction publique. Cette décision unilatérale s'explique pour deux raisons principales : d'une part parce que l'évaluation des salariés est inhérente au pouvoir de direction de l'employeur lui permettant de contrôler leur activité, d'autre part parce que le pouvoir d'individualiser les salaires et le choix des critères relèvent aussi du pouvoir de direction de l'employeur.

Ce sont donc des principes généraux du droit du travail qui permettent d'encadrer son déroulement. C'est en grande partie la jurisprudence qui permet d'encadrer les entretiens d'évaluation en cas de contentieux pouvant survenir sur les modalités de mise en place (procédures de consultation des instances représentatives du personnel, choix des critères...) et les effets des entretiens d'évaluation sur la situation des salariés (rémunération, promotion, mobilité professionnelle)...

Cette contribution vise d'une part à faire le point sur la pratique de l'entretien d'évaluation en tant qu'outil RH et sa diffusion dans le secteur privé. Elle vise d'autre part à mettre en évidence un certain nombre de particularités entre le secteur privé et la fonction publique.

Cette contribution a enfin pour objet d'évaluer l'impact des entretiens d'évaluation (à partir de la perception directe des salariés « évalués ») sur certaines dimensions du bien-être au travail, que ce soit sur le plan de la reconnaissance, financière ou non financière, mais également sur l'intensité du travail et le stress. Si les effets des entretiens d'évaluation sont globalement positifs pour les salariés, il convient toutefois de ne pas sous-estimer les effets indirects qu'ils peuvent induire sur la santé des salariés selon le contexte organisationnel dans lesquels ces entretiens s'inscrivent.



Pratiques d'évaluation individuelle professionnelle dans la fonction publique: Historique, modalités de mise en œuvre et enjeux

Contribution de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) – Bureau de l'expertise internationale, de l'innovation et de l'analyse comparative des politiques RH

Nacer-Eddine DJIDER – Géraldine ACHARD-BAYLE – Cécile ROUCHEYROLLE

Dans les pays de l'OCDE, les pratiques d'évaluation se sont généralisées dans la fonction publique au cours des années 1990-2000 dans la mouvance de la théorie du « New public management »¹.

En France, la notation a longtemps été au cœur du dispositif d'évaluation individuelle. L'article 17 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires (titre 1^{er} du statut général), qui concerne les trois versants de la fonction publique, précise que « les notes et appréciations générales attribuées aux fonctionnaires et exprimant leur valeur professionnelle leur sont communiquées ».

Progressivement, l'entretien professionnel annuel a remplacé la notation comme outil d'évaluation des agents de la fonction publique. (I)

Conduit par le supérieur hiérarchique de l'agent, l'entretien professionnel se décline selon des modalités de mise en œuvre clairement définies par la réglementation (II).

Cet outil a vocation à être conforté à la fois comme outil de management et de construction des parcours professionnels (III).

I. De la notation à l'entretien professionnel annuel

Dès 1946, le statut de la fonction publique prévoyait la mise en œuvre d'un système de rémunération lié au mérite.

L'évaluation des fonctionnaires était également une pratique inscrite dans le statut de 1959 (ordonnance n° 59-244 du 4 février 1959 relative au statut général des fonctionnaires). L'évaluation s'effectuait alors sous la forme d'une notation chiffrée du fonctionnaire qui servait de fondement au mécanisme d'avancement. La procédure de notation était au cœur du dispositif de reconnaissance de la valeur professionnelle².

Cette conception se retrouve dans le statut général de 1983³.

¹ Le New Public Management ou nouvelle gestion publique est un concept né dans les années 1970.

Il minimise toute différence de nature entre gestion publique et gestion privée. En conséquence, il réclame une approche pragmatique des problèmes et un meilleur partage des rôles entre le niveau du pilotage (le pouvoir politique qui prend les décisions stratégiques et fixe les objectifs), et le niveau d'exécution (le pouvoir de l'administration ou du gestionnaire qui prend les décisions opérationnelles). Ceci aurait pour conséquence d'améliorer le rapport coût/efficacité du service.

² Décret n°59-308 du 14 février 1959 relatif aux conditions générales de notation et d'avancement des fonctionnaires

³ Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983, article 17 « Les notes et appréciations générales attribuées aux fonctionnaires et exprimant leur valeur professionnelle leur sont communiquées ».



En 2001, le Rapport d'ensemble 1999-2001 du Comité d'enquête sur le coût et le rendement des services publics ⁴ met en avant que la notation ne permet plus de mesurer objectivement et précisément la valeur professionnelle de l'agent, la note de l'agent étant plus liée à son ancienneté qu'à sa valeur professionnelle.

Afin de retisser le lien entre la valeur professionnelle de l'agent, sa rémunération et son déroulement de carrière, l'entretien d'évaluation est ainsi dans un premier temps introduit dans la fonction publique de l'Etat en 2002 comme complément de la notation ⁵. Ce double dispositif d'appréciation de la valeur professionnelle de l'agent (évaluation et notation) s'est rapidement avéré difficile à concilier.

Des expérimentations sont engagées dans l'ensemble de la fonction publique à partir de la fin des années 2000 :

- En 2007, la loi de modernisation de la fonction publique du 2 février⁶ autorise les ministères à se fonder uniquement sur l'entretien professionnel pour apprécier la valeur professionnelle de l'agent. Cette phase d'expérimentation dans la fonction publique de l'Etat s'est achevée en 2012, date à laquelle l'entretien professionnel a été généralisé dans la fonction publique de l'Etat. Seuls en sont désormais exclus les corps enseignants (qui disposent d'une évaluation propre) et quelques autres corps très spécifiques.
- En 2009, au travers de la loi mobilité et parcours professionnels du 3 août ⁷, l'expérimentation d'un dispositif d'entretien professionnel est également engagé dans la fonction publique hospitalière⁸ -FPH- (hors personnels de direction) et dans la fonction publique territoriale - FPT. Depuis cette date, la fonction publique hospitalière demeure dans une logique d'expérimentation de l'entretien professionnel tandis que fin 2014, l'entretien professionnel a été généralisé au sein de la fonction publique territoriale ⁹.

Ainsi entre 2002, date de lancement des premières expérimentations et 2015, l'entretien professionnel se généralise et tend progressivement à remplacer la notation pour les fonctionnaires.

Enfin, les agents contractuels sont également concernés par le dispositif de l'entretien professionnel.

⁴ Rapport d'ensemble 1999-2001 du Comité d'enquête sur le coût et le rendement des services publics, La documentation française, décembre 2001 : « *il convient plus que jamais d'accompagner la modernisation par une gestion des ressources humaines moins purement administrative, et plus professionnelle, cessant de paraître ignorer le lien entre l'efficacité des services et celle des individus qui les composent, et habituant les agents des administrations à une évaluation de leurs résultats* » ; « *La réforme de la notation et le développement de l'évaluation requièrent d'ajouter de nouveaux objectifs aux anciens : il faut restituer aux objectifs statutaires initiaux leur cohérence, les élargir à la gestion des carrières et des compétences et assurer une crédibilité de la procédure d'appréciation des agents.* »

⁵ Le décret n°2002-682 du 29 avril 2002 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'Etat introduit l'entretien individuel comme complément indispensable à la procédure de notation.

⁶ Loi n°2007-148 du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique

⁷ Loi n° 2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique, article 35

⁸ Décret n° 2010-1153 du 29 septembre 2010 fixant les modalités de l'expérimentation relative à l'entretien professionnel dans la fonction publique hospitalière

⁹ Décret n° 2014-1526 du 16 décembre 2014 relatif à l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires territoriaux



Pour la fonction publique de l'Etat ¹⁰, les agents recrutés pour répondre à un besoin permanent par contrat à durée indéterminée ou par contrat à durée déterminée d'une durée supérieure à un an bénéficient chaque année d'un entretien professionnel qui donne lieu à un compte rendu. Ces agents disposent de formulaires adaptés dans la mesure où les mécanismes statutaires de promotion et d'avancement ne les concernent pas.

Pour la fonction publique territoriale, les agents contractuels employés à durée indéterminée étaient concernés par le dispositif d'entretien dans la phase d'expérimentation ¹¹. Mais cet entretien n'est pas obligatoire les concernant.

Pour la fonction publique hospitalière ¹², les agents employés à durée indéterminée doivent bénéficier d'une évaluation au moins tous les trois ans.

II. Entretien professionnel : un contenu et des modalités de mise en œuvre encadrés par la réglementation

Le contenu et le déroulement de l'entretien professionnel sont précisément définis par la réglementation. La conduite de l'entretien professionnel est un exercice formalisé.

L'objectif est de tendre vers une harmonisation des modalités d'évaluation de tous les agents publics.

Ainsi, en 2011 ¹³ la Direction générale de l'administration et de la fonction publique avait proposé un formulaire type de conduite de l'entretien professionnel sur la base de la réglementation ¹⁴.

L'entretien professionnel est réalisé sous la forme d'un entretien entre l'agent et son supérieur hiérarchique direct (N+1) ¹⁵ et a lieu une fois par an. L'agent doit être informé au moins 8 jours à l'avance par son supérieur hiérarchique de la date de son entretien professionnel. Afin que ce dernier puisse préparer son entretien professionnel, le supérieur hiérarchique (N+1) doit également lui transmettre en amont le formulaire de l'entretien.

¹⁰ Décret n° 86-83 du 17 janvier 1986 relatif aux dispositions générales applicables aux agents contractuels de l'Etat pris pour l'application de l'article 7 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat, article 1-4

¹¹ Décret n°88-145 du 15 février 1988 pris pour l'application de l'article 136 de la loi du 26 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale et relatif aux agents non titulaires de la fonction publique territoriale

¹² Décret n°91-155 du 6 février 1991 relatif aux dispositions générales applicables aux agents contractuels des établissements mentionnés à l'article 2 de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière.

¹³ Publications DGAFP collection « outils de la GRH » Les démarches, les outils et les acteurs de la mobilité - guide pratique 4 les entretiens individuels, 2011

¹⁴Décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'Etat

¹⁵ La conduite de l'entretien par le supérieur hiérarchique direct est une obligation réglementaire. Si ce n'est pas le cas l'entretien est entaché d'illégalité et pourra être annulé par le juge (CE décision n°287453 du 6 décembre 2006



L'entretien professionnel comporte deux grandes phases.

- La première phase consiste à évaluer la valeur professionnelle de l'agent en effectuant un bilan de l'année écoulée, à fixer les objectifs à atteindre pour l'année suivante et à apprécier la manière de servir de l'agent. Les objectifs fixés sont des objectifs individuels qui peuvent être qualitatifs ou quantitatifs. Ils ont trait aux missions confiées à l'agent et à ses compétences.
- La deuxième phase consiste à prendre en compte les acquis de l'expérience professionnelle de l'agent ainsi qu'à identifier ses besoins de formation et ses perspectives d'évolution professionnelle

Le compte-rendu de l'entretien professionnel est effectué via le formulaire normalisé qui est complété par le supérieur hiérarchique. L'entretien professionnel est signé par l'agent ainsi que par le supérieur hiérarchique direct qui a réalisé l'entretien. Cette signature ne vaut pas forcément acceptation du contenu du compte-rendu mais a valeur de notification et est le point de départ obligatoire pour enclencher les délais de procédure de recours. Depuis 2010 ce compte-rendu doit obligatoirement être visé par l'autorité hiérarchique de l'agent évalué (le n+2).

En cas de désaccord entre l'agent et le supérieur hiérarchique sur le compte-rendu de l'entretien professionnel, l'agent peut en contester le contenu. Pour cela il dispose de trois types de recours :

- Le recours hiérarchique : l'agent peut demander la révision du compte-rendu de son entretien professionnel auprès de son autorité hiérarchique.
- Le recours devant la commission administrative paritaire (sous réserve qu'il ait préalablement exercé un recours hiérarchique).
- Le recours contentieux : l'agent peut également saisir le tribunal administratif d'une demande de révision du compte-rendu de son entretien professionnel.

Le compte-rendu exprime la valeur professionnelle de l'agent public et est pris en compte, s'agissant des fonctionnaires, en matière d'avancement d'échelon, de grade et de modulation indemnitaire :

- Le compte-rendu sert de fondement à l'attribution de réduction ou de majoration de la durée de service requise pour accéder d'un échelon à un autre. Ces réductions ou majorations d'ancienneté sont attribuées après avis de la commission administrative paritaire compétente, par le chef de service. Des majorations d'ancienneté peuvent être à l'inverse appliquées aux fonctionnaires dont la valeur professionnelle est insuffisante.
- Le compte-rendu de l'entretien professionnel est également pris en compte pour l'établissement des tableaux d'avancement de grade.
- Enfin, le compte-rendu sert de fondement à la modulation du régime indemnitaire du fonctionnaire lorsque celui-ci comprend une part variable établie en fonction des résultats individuels (son engagement personnel), de sa manière de servir et du niveau d'expertise mis en œuvre.

Ainsi, l'entretien professionnel vise à renforcer le lien entre l'évaluation individuelle, la promotion professionnelle et le cas échéant la rémunération.

L'entretien professionnel, outil de management plus personnalisé que la notation, devient un outil de management et d'individualisation des parcours professionnels des agents de la fonction publique.



III. L'entretien professionnel comme outil de management et d'individualisation des parcours professionnels

Malgré l'encadrement par la réglementation, l'entretien professionnel garde un caractère subjectif puisqu'il repose sur un échange entre deux individus. Il est important que cet encadrement garantisse que l'évaluation dont il est question au cours de cet entretien est bien celle du travail accompli et non la personne de l'évalué. Certaines structures publiques, notamment dans la fonction publique hospitalière ¹⁶, pour faciliter l'adhésion des évalués et des évaluateurs à l'entretien professionnel, ont mis en place des dispositifs associant très directement les agents et les cadres dans l'élaboration du document d'évaluation. En effet, les formulaires d'évaluation, notamment dans la fonction publique, contiennent de nombreuses rubriques à renseigner mais il est important qu'une place puisse être laissée à un dialogue ouvert.

L'entretien professionnel dans la fonction publique doit aujourd'hui être conforté comme un moment d'échange privilégié entre le collaborateur et son manager sur les conditions, l'organisation et le contenu du travail.

En effet, le temps de l'entretien professionnel constitue pour certains agents le seul moment de l'année où il leur est possible d'échanger avec leur supérieur hiérarchique sur la qualité et le contenu du travail effectué et les perspectives d'évolution professionnelle.

La reconnaissance du travail favorise l'innovation et l'engagement personnel de l'agent. A cet égard l'entretien professionnel constitue un outil essentiel de reconnaissance du travail réalisé. Il permet également à l'agent de situer sa place ainsi que l'impact de son action au sein de la structure dans laquelle il travaille. L'entretien professionnel doit permettre une confrontation constructive des points de vue entre le supérieur hiérarchique et l'agent public. Dans cette perspective, il est indispensable que l'expression soit libre.

Par ailleurs, les objectifs définis doivent être pertinents et réalistes et être adaptés à l'environnement professionnel.

Afin que l'entretien professionnel ne soit pas un exercice formel, il convient également que le supérieur hiérarchique direct dispose de réelles marges de manœuvre dans l'appréciation de la réalisation des objectifs au regard des moyens fournis et du contexte de travail.

L'entretien professionnel se démarque ainsi concrètement de la notation en allant au-delà d'une simple évaluation des résultats, en permettant un échange et une écoute sur les souhaits d'évolution professionnelle et les besoins en formation pour accompagner le développement du parcours des agents.

¹⁶ CF bibliographie : « Moderniser les pratiques d'évaluation du travail dans la fonction publique- Analyse exploratoire du cas d'un hôpital public », Benjamin Bubrion, Sandra Bertézène, Formation Emploi, janvier-mars 2013



L'entretien professionnel doit être également conforté comme un outil d'individualisation des parcours professionnels.

Dans son rapport sur la fonction publique rendu en octobre 2013 au Premier ministre, Bernard Pêcheur, Président de section au Conseil d'Etat ¹⁷, rappelait que « *les avancements de grade, résultant de l'inscription à un tableau d'avancement, devaient continuer à reposer sur l'appréciation de la valeur professionnelle des agents ainsi que sur les acquis de l'expérience professionnelle* » et que « *la valeur professionnelle et l'engagement des agents [devaient] être mieux pris en compte pour les avancements d'échelons* ».

L'entretien professionnel organise ce lien entre la valeur professionnelle de l'agent et la plus ou moins grande rapidité de l'avancement d'échelon. Le rapport juge que « *la prise en compte de la valeur professionnelle de l'agent pour l'avancement d'échelon est, dans son principe, saine et irrécusable. Toutefois, elle implique, pour les employeurs publics, une importante mobilisation de moyens en termes de gestion et de consultations, disproportionnée au regard de la portée concrète du dispositif* ». Des propositions pour simplifier le dispositif sont faites dans le sens d'une plus grande flexibilité de ce mécanisme notamment en renforçant la sélectivité sur le critère de la reconnaissance de la valeur professionnelle.

Le renforcement du lien entre entretien professionnel et reconnaissance de la valeur et de l'engagement professionnel peut se traduire également au niveau de la rémunération avec la mise en place du nouveau régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP). Ce nouveau régime se compose ainsi de deux parties indemnitaires :

- l'indemnité de fonctions, de sujétions, et d'expertise (IFSE) qui permet de valoriser l'ensemble des parcours professionnels, et non plus seulement ceux marqués par un accroissement significatif de responsabilités. La progression de carrière de l'agent est, en effet, faite d'alternances entre des périodes d'approfondissement de compétences techniques, de diversification des connaissances et d'accroissement de responsabilités. L'IFSE permet donc de prendre en compte la réalité de ces parcours diversifiés. En outre, elle doit favoriser la reconnaissance de l'investissement personnel et professionnel que constituent les périodes de diversification de compétences. Ainsi, cette indemnité repose d'une part, sur une formalisation précise de critères professionnels liés aux fonctions et, d'autre part, sur la prise en compte de l'expérience professionnelle accumulée par l'agent.
- le complément indemnitaire annuel qui est lié à l'engagement professionnel et à la manière de servir. L'appréciation de cette dernière se fonde sur l'entretien professionnel. Dès lors, il pourra être tenu compte de la réalisation d'objectifs quantitatifs et qualitatifs et ce, principalement pour les agents relevant de la catégorie A.

¹⁷ <http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/rapports-missionnes/rapport-Pecheur-2013.pdf>, notamment pages 143 à 149 (3^{ème} partie / 6.1.6 : Donner d'avantage de sens aux avancements d'échelons)



Plus généralement, seront appréciés la valeur professionnelle de l'agent, son investissement personnel dans l'exercice de ses fonctions, son sens du service public, sa capacité à travailler en équipe et sa contribution au collectif de travail. La connaissance de son domaine d'intervention, sa capacité à s'adapter aux exigences du poste, à coopérer avec des partenaires internes ou externes comme son implication dans les projets du service ou sa participation active à la réalisation des missions rattachées à son environnement professionnel pourront ainsi être prises en compte. Rien ne fait donc obstacle à ce que l'investissement collectif d'une équipe autour d'un projet porté par le service soit pris en considération dans l'attribution du complément annuel.

Le versement de ce complément indemnitaire reste facultatif.

Conformément à la circulaire du 10 juin 2015 du Premier ministre, l'évaluation des cadres supérieurs et dirigeants devait également être modernisée. Une réforme de l'évaluation des administrateurs civils et des emplois fonctionnels de direction a donc été engagée.

Pour les administrateurs civils, précédemment évalués sur le fondement d'une circulaire du Premier Ministre du 20 avril 2001, l'arrêté du 4 août 2015 relatif à l'entretien professionnel annuel des administrateurs civils a renouvelé la structure et le contenu du compte-rendu de l'entretien.

S'agissant des emplois fonctionnels de direction, et plus particulièrement les chefs de service et sous-directeurs des administrations de l'Etat relevant du décret n°2012-32 du 9 janvier 2012, il n'existait pas à ce jour de modalités d'évaluation propres et communes aux agents détachés sur ces emplois. Ainsi, ces cadres étaient évalués selon les modalités en vigueur dans leur corps d'origine, certains ne faisant l'objet d'aucune évaluation lorsque celle-ci n'est pas prévue dans les textes.

L'arrêté du 24 décembre 2015 **relatif à l'entretien professionnel annuel des chefs de service et des sous-directeurs des administrations de l'Etat** définit désormais que ces personnels bénéficient chaque année d'un entretien professionnel individuel dans les conditions prévues par le décret du 28 juillet 2010¹⁸ et instaure un compte-rendu de l'entretien professionnel commun aux agents détachés sur ces emplois. Ce nouveau formulaire s'inspire de celui des administrateurs civils mais comporte des spécificités eu égard à la nature des fonctions des agents évalués, dont une attention particulière accordée à l'appréciation des compétences managériales.

En outre, des plans managériaux actuellement élaborés dans chaque ministère permettront de valoriser les éléments et outils relatifs à l'évaluation de ces personnels, avec deux axes principaux :

- la généralisation de la pratique des lettres de mission pour les agents détachés sur des emplois fonctionnels de direction, à ce jour encore inégalement installée dans les différents ministères ;
- le développement des pratiques complémentaires d'évaluation : généralisation des revues des cadres, démarche d'auto-évaluation et d'évaluation à 180° ou 360°. Ces pratiques existent de manière parcellaire à l'heure actuelle mais avec des exemples à valoriser¹⁹. Un groupe de travail interministériel spécifique est réuni sur ce sujet.

¹⁸ Décret n°2010-888 du 28 juillet 2010 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'Etat

¹⁹ CF contribution sur ce thème des pratiques innovantes d'évaluation du CFMD.



En conclusion....

A l'ère du numérique se pose également la question de l'évolution de l'entretien professionnel en terme de support. En effet la dématérialisation du compte-rendu de l'entretien au travers d'un outil dédié voir intégré au SIRH peut présenter de nombreux avantages :

- intégration directe des données au sein du SIRH ;meilleure fiabilité de l'archivage et traçabilité ;
- facilitation de l'accès aux documents (en lien avec le dossier dématérialisé de chaque agent) ;
- gain de temps en termes de rédaction.

Des expérimentations sont d'ores et déjà conduites en ce sens (notamment au sein du ministère de la Défense et des ministères économique et financiers) dont il conviendra de tirer, le moment venu, les premiers enseignements.



Ressources :**Bibliographie :**

- « La rémunération à la performance est-elle efficace ? », Perspectives, Gestions Publiques n°30, IGPDE, mars 2009
- « Peut-on évaluer le comportement des salariés », Béatrice Heraud, Novethic'info, septembre 2011
- « Moderniser les pratiques d'évaluation du travail dans la fonction publique- Analyse exploratoire du cas d'un hôpital public », Benjamin Bubrion, Sandra Bertézène, Formation Emploi, janvier-mars 2013
- « Entretien professionnel : mode d'emploi », Les cahiers de la DRH n°213, 2014
- « L'entretien professionnel dans la fonction publique : du management au risque de harcèlement », Léa Poignet, site village justice, février 2014
- « Comment la région Bourgogne fait de l'entretien professionnel un outil de gestion des compétences des agents », AEF info, juin 2014
- « L'appréciation de la valeur professionnelle des agents », La gazette, 21 juillet 2014,
- Dossier spécial évaluation « La Lettre du cadre territorial », mars 2015

Références complémentaires :

- Baudry B. et Bubrion B. « Quel modèle d'évaluation du travail ? », Travail et Emploi n°104 pp.7-8, 2005
- Bartoli A., Management dans les organisations publiques, 3e ed., Dunod, Paris, 2009

Références législatives, réglementaires et autres textes officiels :

- Loi n°83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires : Article 17
- Loi n°84-16 du 11 janvier 1984 relative au statut de la fonction publique de l'État (FPE) : Article 55
- Loi n°84-53 du 26 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale : article 76-1 ;
- Loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 modifiée relative aux dispositions statutaires de la fonction publique hospitalière : articles 65 et 65-1;
- Décret n°86-83 du 17 janvier 1986 relatif aux agents contractuels de la fonction publique d'État (FPE)
- Décret n°2010-716 du 29 juin 2010 portant application de l'article 76-1 de la loi n°84-53 du 26 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale.



- Décret n°2010-888 du 28 juillet 2010 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'État
- Décret n° 2014-1526 du 16 décembre 2014 relatif à l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires territoriaux ;
- Arrêté du 4 août 2015 relatif à l'entretien professionnel annuel des administrateurs civils
- Arrêté du 24 décembre 2015 relatif à l'entretien professionnel annuel des chefs de service et des sous-directeurs des administrations de l'Etat
- Circulaire du 23 avril 2012 relative aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'État
- Circulaire du Premier Ministre du 10 juin 2015 relative à la gestion des cadres et au management dans la fonction publique de l'Etat.

Documentation DGAFP

- Rapport d'ensemble 1999-2001 du Comité d'enquête sur le coût et le rendement des services publics, La documentation française, décembre 2001
- L'entretien professionnel, DGAFP, collections les essentiels, novembre 2009
- Les démarches, les outils et les acteurs de la mobilité – guide pratique 4 les entretiens individuels, collection Outils de la GRH, 2011
- Rapport à Monsieur le Premier ministre sur la fonction publique, Bernard PÊCHEUR, Président de section au Conseil d'Etat, octobre 2013



Pratiques d'évaluation individuelle dans les fonctions publiques : Comparaisons internationales

*Contribution de l'Institut de gestion publique et du développement économique
(IGPDE) – Bureau de la recherche
Philippe MAZUEL – Jean-François ADRIAN – Virginie MA-DUPONT*

L'ÉVALUATION DES AGENTS PUBLICS EN ALLEMAGNE ET SES IMPACTS

Effectifs et types de personnels dans la fonction publique allemande

La fonction publique en Allemagne était composée au 31 décembre 2013 de **4 617 353 employés publics**. Les fonctionnaires étaient au nombre de 1 881 494 (soit 41 %). La proportion de ces derniers par rapport aux agents contractuels varie toutefois dans les quatre entités : fédération (70 %), Länder (55 %), communes (13 %) et organismes de sécurité sociale (9 %).

A cette même date, l'administration fédérale employait **513 926 agents**, soit 11 % de l'emploi public.

La base légale concernant l'évaluation des employés publics

Seuls les fonctionnaires sont soumis à une évaluation qui revêt un caractère obligatoire.

Les contractuels y sont également soumis lorsqu'ils souhaitent devenir fonctionnaires. Sinon elle est réalisée à leur demande.

Le principe de l'évaluation est **inscrit dans le statut de la fonction publique fédérale (§ 21 Bundesbeamtengesetz)** et dans ceux de chacun des seize Länder (Länderbeamtengesetze). Elle doit se dérouler **au moins tous les 3 ans**.

Lors de l'évaluation, l'agent est évalué sur 3 points :

- les résultats obtenus,
- sa manière de servir,
- ses compétences.

Le processus d'évaluation en vigueur est issu d'une nouvelle directive mise en place en mars 2014 et qui est en phase d'expérimentation jusqu'en février 2017. Il se déroule sur six mois (un an auparavant).

En parallèle de ce processus classique, il existe des **évaluations ponctuelles** qui peuvent être réalisées dans des conditions précises et associées à des événements particuliers :

- **l'agent prend ses fonctions au milieu d'un cycle de 3 ans ;**
- **l'agent est au-delà de l'échelle B3** (cela concerne uniquement les hauts fonctionnaires) ;
- **l'agent reprend son poste après une interruption.**



Si l'agent a atteint le dernier échelon de son grade ou bien l'âge de 60 ans, il n'est plus obligé de se soumettre au processus d'évaluation. Cependant, s'il souhaite bénéficier d'une promotion, il peut demander à être évalué.

Le déroulement de l'évaluation

La personne à qui incombe la **responsabilité de l'évaluation est le sous-directeur ou le directeur**, le chef de bureau ne fait que des propositions.

L'évaluation de l'agent est réalisée **au cours d'une réunion** à laquelle assistent :

- le directeur ou le sous-directeur ;
- un représentant du service RH ;

et à leur demande :

- le/la représentant(e) de la parité H/F ;
- le/la représentant(e) des personnes en situation de handicap ;
- un représentant du Personalrat (conseil des représentants du personnel).

Le supérieur hiérarchique aura complété, pour chacun des agents et **sans les avoir reçus au préalable**, le formulaire d'évaluation. Il n'y a donc **pas d'entretien direct entre l'évalué et son supérieur hiérarchique en amont**.

La note attribuée lors de l'entretien peut aller de A à E (A correspondant à exceptionnel ; B : au-dessus de la moyenne, C : répond aux attentes, D et E : ne répond pas aux attentes). Une appréciation littérale peut figurer.

L'accord sur le contenu de l'évaluation est demandé à l'ensemble des parties présentes à la réunion, un vote est effectué.

Il est fréquent que le contenu **soit amendé au cours de cette réunion**. En effet, tous les éléments qui pourraient être **source de discrimination**, liée, par exemple, à un temps partiel, un congé de maternité ou parental ne doivent pas transparaître dans l'évaluation.

De plus, tous les documents de travail qui ont servi à la réunion doivent être détruits. Le service des ressources humaines **notifie officiellement à l'agent que son évaluation a eu lieu**. L'agent obtient la communication de la version amendée de son évaluation et peut **demandeur à bénéficier d'un entretien avec son supérieur hiérarchique** (qui doit se tenir dans un délai d'un mois).

Obligation de publication des notes attribuées aux agents dans le respect de l'anonymat

En matière de notation, des **quotas** sont fixés par unité :

- note A : 10 % des agents ;
- note B : 20 % des agents ;
- 70 % à répartir entre C, D et E.



Le service des ressources humaines a l'obligation de **diffuser auprès de l'ensemble des agents la répartition des notes attribuées par unité et par catégorie**. Cependant, cette publication des notes ne doit pas permettre d'identifier, même de manière détournée, un agent et sa notation, le principe de l'anonymat devant toujours être garanti.

Évaluation et progression de carrière

L'évaluation **conditionne le passage à un grade supérieur**, mais uniquement quand un poste disponible correspondant à ce grade est ouvert et auquel l'agent doit postuler. Il pourra le faire s'il s'est vu attribuer la note A ou B. L'agent ne bénéficie donc pas automatiquement de sa promotion.

Évaluation et mobilité professionnelle

Une personne détachée dans un autre ministère **n'est pas évaluée par son administration d'accueil**. L'évaluation doit, en principe, être réalisée par son administration d'origine (qui ne le fait pas toujours dans la pratique).

En cas de mobilité volontaire, le **dossier d'évaluation est systématiquement consulté par le service recruteur**.

L'évaluation des fonctionnaires **n'a pas d'impact sur la rémunération** et il n'existe pas de dispositif de réduction d'ancienneté. Son **impact se concentre sur la progression de carrière et la mobilité**.

En effet, seuls les agents ayant obtenu les notes A ou B (soit 30 % de l'effectif) peuvent postuler à un emploi supérieur ou auront de réelles chances de voir leur candidature examinée s'ils souhaitent changer de fonctions.

Les voies de recours

L'agent peut effectuer un recours gracieux auprès du directeur, puis, s'il n'obtient pas satisfaction, un recours contentieux auprès de la juridiction administrative. Le droit à l'une ou l'autre, voire à ces deux voies de recours, diffère cependant, selon qu'il s'agit de la Fédération ou de l'un des Länder.



L'ÉVALUATION DES EMPLOYÉS PUBLICS EN ESPAGNE

Effectifs et type de personnel dans la fonction publique espagnole

La fonction publique en Espagne comptait en juillet 2014 **2 522 631 employés publics** (50 % dans les communautés autonomes, 22 % dans l'administration publique d'Etat, 22% dans les entités locales – communes, provinces, villes autonomes, communautés de communes- et 6% dans les universités).

On distingue **quatre types d'employés publics** :

- les fonctionnaires de carrière : recrutés sur concours, ayant des prérogatives de droit public, et en relation statutaire avec l'administration
- les fonctionnaires intérimaires exerçant de manière temporaire
- les contractuels sous contrat à durée déterminée ou indéterminée
- le personnel intérimaire

En juillet 2014, parmi les **201 978 employés publics de l'administration publique d'Etat**, 70,87% étaient fonctionnaires, les contractuels représentant 27,04% des agents.

La base légale concernant l'évaluation des employés publics et son contenu

Le système d'évaluation des employés publics repose aujourd'hui sur **la loi du 12 avril 2007 sur le statut de base de l'employé public (« EBEP, Estatuto Básico del Empleado Público »)**. Le chapitre II (Titre III) est consacré au droit à la carrière professionnelle, à la promotion interne et à l'évaluation de la performance. L'article 20 concerne plus précisément l'évaluation de la performance (« desempeño »).

Cet article prévoit que les administrations publiques doivent mettre en place des systèmes qui permettent l'évaluation de la performance des employés. **Cette évaluation de la performance doit mesurer et valoriser la conduite professionnelle, le rendement et l'atteinte des résultats.** Les systèmes d'évaluation doivent être conformes aux critères de transparence, d'objectivité, d'impartialité et de non-discrimination.

L'évaluation de la performance est la grande nouveauté introduite par l'EBEP. Il s'agit d'**un véritable changement culturel** dans la mesure où seules existaient auparavant quelques initiatives isolées d'évaluation de la performance, comme à l'Agence étatique du Bulletin officiel de l'Etat. **La nouveauté réside donc à la fois dans son application à toute l'administration publique, sans exception, et la connexion avec la carrière, la rémunération et la formation.**

L'évaluation revêt donc un caractère **obligatoire**, mais les modalités d'application sont laissées à la libre appréciation des administrations. En effet, l'article 20 ne fait que mentionner l'évaluation de la performance, les lois de la fonction publique devant préciser les modalités d'application, à la fois pour l'administration générale de l'Etat, pour les communautés autonomes et les entités locales (article 6 de l'EBEP). Les lois de la fonction publique ont été adoptées à des dates différentes selon les entités : la communauté valencienne le 9 juillet 2010 et la communauté autonome de Castille-La Manche le 10 mars 2011 ; celle de l'Estrémadure est encore en cours d'examen par l'assemblée locale. Il existe donc une grande disparité dans le rythme d'adoption des lois de la fonction publique au niveau infra-étatique.



Par ailleurs, il est à noter que la gestion des ressources humaines dans l'administration publique d'Etat (« Administración General del Estado », AGE) est décentralisée au niveau des départements ministériels, organismes et agences.

Le champ d'application

Le droit d'être évalué concerne tous les employés du secteur public inclus dans le champ d'application du statut de base de l'employé public au service des administrations publiques citées à l'article 2.1, c'est-à-dire :

- les fonctionnaires de carrière et le personnel permanent (contractuels en CDI ou CDD) ;
- les fonctionnaires intérimaires et le personnel occasionnel (sachant que la connexion avec la carrière et la mobilité peut difficilement s'appliquer) ;
- les enseignants et le personnel statutaire des services publics de santé ;
- le personnel d'encadrement (défini comme tel par chacune des administrations, il est soumis aux articles 13.3 et 13.4 de l'EBEP qui disposent que les cadres sont soumis à une évaluation qui détermine leur efficacité et efficience, conformément aux résultats fixés et atteints. Par ailleurs, le décret du 5 mars 2012 établit un lien entre évaluation et rémunération).

Les principes généraux et les caractéristiques de l'évaluation

Le titre III de l'EBEP énumère les **droits et les devoirs des employés publics**. Le principe de transparence suppose que l'évalué soit informé en amont des modalités de l'évaluation. Le principe d'objectivité suppose que les modèles d'évaluation soient fiables et s'appuient sur des méthodes scientifiques. L'impartialité et la non-discrimination sont aussi de mise.

Des **préalables** ont été identifiés afin de favoriser une meilleure mise en œuvre du système d'évaluation de la performance : l'élaboration ou l'existence d'un catalogue des compétences et une analyse des postes de travail, une gestion par objectifs, une véritable gestion des compétences, et l'implication des cadres.

L'évaluation de l'atteinte des **objectifs** individuels suppose la définition d'objectifs stratégiques (de l'organisation par l'encadrement supérieur) et opérationnels (de l'unité de travail obtenus par consensus entre le responsable de l'unité et ses collaborateurs). Les objectifs individuels sont fixés conjointement par l'évalué et son supérieur hiérarchique. Les objectifs doivent être : spécifiques, mesurables, orientés vers un résultat, définis dans le temps, compréhensibles, partagés, ambitieux mais atteignables.

L'évaluation s'appuie sur la **définition d'objectifs et la valorisation de compétences**. Chacune de ces catégories est notée et pondérée afin d'obtenir une note finale globale. Chaque administration définit la pondération qu'elle souhaite. **L'échelle de notation se situe entre 1 et 5**, la note 5 étant la note la plus élevée ; elle est attribuée quand l'agent a dépassé les objectifs assignés ou possède des compétences qui vont au-delà de celles requises.



Le déroulement de l'évaluation

Les acteurs

L'ensemble des acteurs impliqués dans le processus d'évaluation sont listés dans le tableau n°1. L'évaluation doit être effectuée par le supérieur hiérarchique fonctionnel.

Les différentes phases

L'évaluation débute par la définition d'un plan d'évaluation (cf tableau n°2), qui détermine les caractéristiques et les éléments de base de l'évaluation.

On distingue **3 phases d'évaluation** :

- La phase initiale de l'évaluation : la définition des objectifs : elle prend la forme d'une entrevue de définition d'objectifs à atteindre et de compétences à développer ou acquérir : il y a un échange entre l'évaluateur et l'évalué sur le contenu de l'évaluation. A l'issue de l'entretien, l'évaluateur remplit le questionnaire d'évaluation.
- La phase de suivi de l'évaluation : une réunion de suivi de l'évaluation a lieu entre l'évaluateur et l'évalué, qui permet de faire le point et d'apporter d'éventuelles modifications aux objectifs et compétences définis au départ. Le questionnaire d'évaluation est mis à jour suite à cette réunion.
- La phase finale de l'évaluation : l'attribution de la notation - Elle comporte 4 tâches : l'auto-évaluation par l'employé lui-même (non obligatoire), la réunion d'attribution de la notation, la validation de l'évaluation individuelle et l'acceptation et ou le refus du contenu de l'évaluation avec la signature du questionnaire d'évaluation par les deux parties.

Application Informatique

L'ensemble du processus est informatisé et géré par le SIGP (« Sistema Integrado de Gestión de Personal », Système Intégré de gestion du personnel). Cette application développée par peopleNet de Meta4 est un SIRH qui met en relation l'ensemble des acteurs de la fonction « ressources humaines ». Un module spécifique est consacré à l'évaluation de la performance. Toutes les phases y sont répertoriées, tous les acteurs y ont accès, la signature électronique est utilisée, les questionnaires et rapports d'évaluation peuvent être édités par l'application.

Périodicité

D'après le statut, l'évaluation doit être périodique, chaque administration fixant la périodicité adéquate. Selon la doctrine en la matière, la périodicité ne peut être inférieure à un an, et doit être de trois ans de préférence. Par exemple, le secrétariat de l'administration et de la fonction publique catalan a annoncé début mars 2015 que l'ensemble des fonctionnaires devaient être évalués une fois par an, ou tous les deux ans.



Les effets de l'évaluation

L'EBEP détaille les possibles impacts de l'évaluation :

Sur la carrière professionnelle horizontale : la carrière professionnelle horizontale est définie aux articles 16 et 17 de l'EBEP, comme la progression de grade, de catégorie ou d'échelon, sans forcément changer de poste de travail. Ceci reste une possibilité et les lois de la fonction publique devront déterminer si ce lien est applicable pour les communautés autonomes et l'administration générale de l'Etat. De plus, l'évaluation est un élément parmi d'autres critères entrant en ligne de compte pour la progression de carrière : la conduite professionnelle, la qualité des travaux réalisés et les connaissances acquises sont aussi prises en compte.

- **Sur la rémunération** (perception de rémunérations complémentaires ; articles 22, 24 et 37) : les modalités concrètes d'application sont du ressort des lois de la fonction publique. Pour les cadres supérieurs, le décret du 5 mars 2012 distingue trois catégories de rémunérations : rémunération fixe ; rémunération complémentaire (liée au poste) ou variable (obtenue en fonction des résultats). Par exemple, d'après la loi de la fonction publique de la communauté valencienne, le personnel d'encadrement est rémunéré pour 40% en fonction des résultats atteints (60% fixe).
- **En ce qui concerne l'accès à des postes de travail** (articles 78 à 84) : les modalités concrètes d'application sont du ressort des lois de la fonction publique.
- **Sur les actions de formation concrètes** (articles 14 et 37) : les modalités concrètes d'application sont du ressort des lois de la fonction publique.

Contrôles et modalités de recours

Des mécanismes de contrôle interne doivent être mis en place afin d'assurer la transparence, l'objectivité, l'impartialité et la non-discrimination prévus au statut. Dans chaque département, une unité technique spécialisée (rattachée aux services en charge des ressources humaines ou à la qualité de service) doit être mise en place pour assumer cette tâche. Elle assure aussi un rôle de conseil, d'assistance technique et de soutien.

Les recours administratifs et judiciaires

Une période de recours est prévue auprès d'une instance d'arbitrage interne qui a pour fonction de vérifier la correcte application des critères et techniques d'évaluation. Cette instance est régie par la loi du 26 novembre 1992 sur le régime juridique des administrations publiques et la procédure administrative commune.

Le tribunal constitutionnel peut-être saisi par la suite en cas d'impuissance, d'arbitraire et d'abus de pouvoir. La fonction judiciaire est limitée à la recherche de l'erreur ou en cas de violation de la loi.



Les évolutions récentes

En octobre 2014, le Ministère des Finances a annoncé, via le secrétaire d'État à l'Administration publique Antonio BETETA, une réforme de l'évaluation de la performance des employés publics qui pourrait conduire à introduire une part variable liée à la productivité dans le salaire des fonctionnaires. Des expériences pilotes ont déjà été menées. En 2015, ce sont 55 000 fonctionnaires de l'Agence d'Etat de l'administration fiscale et de la sécurité sociale qui seront concernées par les nouvelles modalités de rémunération (augmentation salariale jusqu'à 12% si dépassement des objectifs). Une nouvelle loi sur la fonction publique de l'administration générale de l'Etat et un statut spécifique pour les cadres pourraient être adoptés.

L'ensemble des éléments décrits ci-dessus doivent faire l'objet d'une application réglementaire concrète et finalement peu d'administrations l'ont mis en place. Deux exemples concrets de mise en œuvre sont détaillés ci-après dans l'administration pénitentiaire et la garde civile.

Exemple de méthode d'évaluation mise en place dans l'Organisme Autonome du Travail Pénitentiaire et de la formation à l'emploi

L'Organisme Autonome du Travail Pénitentiaire et de la formation à l'emploi dépend du Secrétariat Général des Institutions Pénitentiaires du Ministère de l'Intérieur. Il possède une personnalité juridique distincte, une gestion autonome de sa trésorerie propre, des compétences en matière budgétaire, contractuelle et de personnel. Il est doté de 500 postes de travail (la majorité sont des fonctionnaires) répartis entre le service central (79) et 80 centres pénitenciers (chiffres 2012). Cet organisme a une activité de type commercial.

Le système d'évaluation des agents prend en compte deux paramètres.

En ce qui concerne les **résultats**, des objectifs sont fixés au niveau individuel, au niveau de l'unité (unité, service ou centre pénitentiaire), et au niveau de l'organisation. Ces objectifs se déclinent selon les différents niveaux et partent des objectifs stratégiques définis par la Présidence. Ensuite, une pondération est effectuée afin de prendre en compte la différence de responsabilité des postes, ou la charge de travail selon les centres.

La **conduite professionnelle** des agents se mesure à travers l'évaluation de trois observateurs différents. L'entretien individuel n'est pas pratiqué car il met une pression trop importante sur le supérieur hiérarchique de l'évalué (dans certains services périphériques, l'évaluateur peut devenir l'évalué, car les directeurs de centre sont nommés librement). On réalise une triple évaluation avec une notation pondérée pour chacune d'elle. La conduite professionnelle du personnel périphérique est évaluée par le directeur du centre (30% de la note finale), par le coordonnateur territorial (50%), et par l'unité des services centraux dont il dépend (20%).

Pour les services centraux, les évalués le sont par leur chef de service (50%), leur chef d'unité (30%) et par la direction (20%).

En quatre ans d'expérimentation, le pourcentage de cas où une grande différence de notation entre les évaluateurs a été constatée est inférieur à 2%.

Un complément de productivité est versé aux agents sur la base de cette évaluation.



La réforme de l'évaluation dans la garde civile

La garde civile est une force de police à caractère militaire. Elle est placée sous la tutelle de quatre ministères.

- le ministère de l'intérieur pour les missions touchant à la sécurité publique,
- le ministère de la défense pour l'administration des personnels, l'avancement et l'exécution des missions à caractère militaire
- le ministère de la justice pour l'exercice de la police judiciaire,
- le ministère des finances pour le service relevant du domaine fiscal.

Elle comptait en 2014 environ 82 692 agents.

Les modalités d'évaluation de ses agents ont été réformées récemment. En effet, le 17 février 2015 le modèle et les règles régissant le rapport de classement personnel de la Garde Civile ont été adoptés.

Il a été convenu qu'un modèle unique de « rapport personnel de qualification » sera élaboré pour la garde Civile afin de garantir la transparence du processus.

De nouvelles garanties ont été introduites : accès au contenu du rapport par les parties prenantes à tout moment, confidentialité des informations, mise en place d'une procédure plus précise de formulation des arguments par un personnel qualifié.

Par ailleurs, un guide méthodologique est remis aux évaluateurs afin de rendre l'évaluation plus objective et de contribuer à la l'amélioration continue de l'évaluation. Le rôle du supérieur est renforcé pour corriger les écarts qui peuvent survenir dans les évaluations, en lui donnant un rôle plus important dans l'établissement de la note finale.



Tableau n°1 : Les acteurs du processus d'évaluationSource : https://icaitam.files.wordpress.com/2013/01/evaluacion_desempec3b1o_sigp_age.pdf

ROLE	DESCRIPTION	ACTIONS DE PROCEDURE
Évalué	Employé qui fait l'objet d'une évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Peut accéder à l'information contenue dans le « questionnaire d'évaluation » après le premier entretien • Peut accéder à l'information contenue dans le « questionnaire d'évaluation » après l'entretien de suivi • Peut accéder au document « questionnaire d'évaluation » après l'entretien final, accepter ou refuser le contenu de l'évaluation, signer le questionnaire • Peut accéder aux « questionnaires d'évaluation » du plan d'évaluation actuel et des plans antérieurs
Évaluateur	Employé qui évalue un autre employé	<ul style="list-style-type: none"> • Peut assigner des objectifs et définir des compétences à acquérir aux évalués • Peut définir des objectifs nouveaux à un évalué, qui seront inclus dans le catalogue des objectifs • Peut compléter le « questionnaire d'évaluation » après le premier entretien • Peut actualiser le « questionnaire d'évaluation » après l'entretien de suivi • Peut accéder aux auto-évaluations des évalués sous son autorité • Peut compléter le document « questionnaire d'évaluation » après l'entretien final, signer le document une fois signé par l'évalué
Responsable d'unité	Responsable d'unité	<ul style="list-style-type: none"> • Peut accéder aux auto-évaluations des évalués de son unité • Peut accéder aux « questionnaires d'évaluation » des évalués de son unité • Peut accéder aux rapports de résultats • Peut désigner les évaluateurs des évalués
Responsable en charge de la validation	Employé public de l'unité qui valide les évaluations	<ul style="list-style-type: none"> • Peut évaluer les évaluations individuelles réalisées avant la communication à l'évalué dans la phase finale d'évaluation • Peut refuser l'évaluation individuelle réalisée en indiquant les motifs du refus
Gestionnaire RH	Personne en charge de la définition du plan d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Peut définir les plans et processus d'évaluation • Peut introduire des objectifs et des compétences • Peut désigner les évaluateurs des évalués • Peut réviser les résultats
Responsable Fonction publique	En charge de la révision des processus d'évaluation	Peut élaborer des rapports avec des données statistiques agrégées afin de revoir la mise en place et le développement du processus d'évaluation de la performance dans l' AGE



Tableau n° 2 : Les différentes phases d'un plan d'évaluationSource : https://icaitam.files.wordpress.com/2013/01/evaluacion_desempec3b1o_sigp_age.pdf

PLAN D'EVALUATION				
Paramétrage	phase de définition des objectifs (annuel)	phase de suivi	phase d'attribution de la notation (finale)	historique de l'évaluation
Dictionnaire de compétences	réunion initiale d'évaluation	réunion de suivi de l'évaluation	Autoévaluation (évalué)	accès à l'historique (évalué, évaluateur, responsable)
Plan d'évaluation	Entrée des données et envoi (évaluateur)	Entrée des données et envoi (évaluateur)	réunion finale d'évaluation	rapports
Pondération des niveaux	prise de connaissance de l'évaluation (évalué)	prise de connaissance de l'évaluation (évalué)	Entrée de données, calcul de notes, envoi (évaluateur)	
Procesus d'évaluation			Validation de l'évaluation (valideur optionnel)	
Désignation des évaluateurs			prise de connaissance/refus de l'évaluation (évalué)	
Définition des compétences et objectifs			acceptation du contenu de l'évaluation	organigramme évaluateurs/évalués
			Non acceptation du contenu de l'évaluation	dictionnaire des compétences
			Signature de l'évaluation (évaluateur)	rapport évaluations ouvertes



Sources

<http://www.rtve.es/noticias/20141229/numero-empleados-publicos-distintas-administraciones-se-reducido-6-desde-2012/1076000.shtml>

http://www.seap.minhap.gob.es/es/servicios/empleo_publico/tipos.html

http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/l7-2007.t3.html

https://icaitam.files.wordpress.com/2013/01/plan_experiencias_piloto_ed_age.pdf

https://icaitam.files.wordpress.com/2013/01/evaluacion_desempec3b1o_sigp_age.pdf

<http://www.femp.es/files/566-1503-archivo/Conclusiones%20Grupo%20de%20Trabajo%20Evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o.pdf>

<http://administracionelectronica.gob.es/ctt/sigp>

http://portaljuridico.lexnova.es/articulo/JURIDICO/25784/la-carrera-administrativa-en-la-funcion-publica-comentarios-a-la-evaluacion-del-desempeno-el-artictp://http://www.inap.es/alfresco/alfresco/BFP_INAP_8.pdf?userIdParam=&companayIdParam=10112&pathInfo=/d/d/workspace/SpacesStore/34dfd5a9-9928-4d16-a997-6eb529f8a44c/BFP_INAP_8.pdf/www.uclm.es/to/fcjs/Gradogap/pdf/TFGTeresa.pdf

<http://www.bcongresos.com/congresos/gestor/ckfinder/userfiles/files/SAJGU/7%20DESARROLLO%20EBEP.pdf>

<http://www.lavanguardia.com/politica/20140628/54411386150/generalitat-sometera-funcionarios-evaluacion-continua.html>

<http://www.expansion.com/2015/02/05/extremadura/1423147372.html>

<http://contencioso.es/2015/02/26/evaluacion-del-desempeno-de-los-funcionarios-milonga-y-necesidad/>

http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2012-3164

http://es.wikipedia.org/wiki/Guardia_Civil



ANNEXE

L'ÉVALUATION DES AGENTS PUBLICS A L'INTERNATIONAL ET SES IMPACTS

- Belgique, Canada, Danemark, Finlande, Grèce, Irlande, Italie, Lituanie, Pays-Bas,
Royaume-Uni, Union Européenne



	Caractéristiques de l'évaluation (administration centrale)					
	Base juridique	Population concernée	Catégorie de personnel concernée	Evaluation obligatoire ou non	Fréquence	Evaluateur
 Belgique	Arrêté royal du 24 septembre 2013 relatif à l'évaluation dans la Fonction publique fédérale	Employés publics fédéraux : 77 600	Tous les personnels	obligatoire	Une fois par an	Chef fonctionnel. Evaluation reprise par le supérieur hiérarchique en cas de proposition de la mention "insuffisant"
 Canada	Loi sur la gestion des finances publiques (1985) Directive (applicable aux fonctionnaires fédéraux) sur la gestion du rendement du 1er avril 2014	Employés publics fédéraux : 257 000	Tous les personnels depuis l'entrée en vigueur de la directive Ne concernait auparavant que les cadres supérieurs	obligatoire	Une fois par an + évaluation semestrielle pour évaluer les progrès et faire des ajustements	Supérieur hiérarchique
 Danemark	Chaque administration et chaque agence peut décider elle-même de la conception de son système d'évaluation. Dans la pratique, l'évaluation varie d'une administration à une autre	Employés publics : 719 350 (6 % fonctionnaires & 94 % contractuels)	Cela dépend des administrations concernées.	obligatoire	Une fois par an	Supérieur hiérarchique

	Caractéristiques de l'évaluation (administration centrale)		Impact de l'évaluation	
	Déroulement de l'évaluation	Recours possible	Rémunération	Avancement de carrière
 Belgique	<p>L'évaluation se fonde principalement sur les trois éléments suivants : la réalisation des objectifs de prestation fixés lors l'entretien de planification et éventuellement adaptés lors des entretiens de fonctionnement, le développement des compétences du membre du personnel utiles à sa fonction et le cas échéant, la qualité des évaluations réalisées par le membre du personnel, si celui-ci en est chargé. Elle se fonde également sur la contribution du membre du personnel aux prestations de l'équipe dans laquelle il fonctionne; la disponibilité du membre du personnel à l'égard des usagers du service, qu'ils soient internes ou externes.</p> <p>L'évaluation donne lieu à l'attribution d'une mention : "Répond aux attentes", "A améliorer", "Exceptionnel" ou "Insuffisant"</p>	<p>Oui, dans un délai de 20 jours, auprès de l'une des trois commissions de recours compétentes selon le service d'affectation). La commission est paritaire (6 représentants de l'Administration et 6 représentants des syndicats)</p>	<p>Pas de lien direct avec la rémunération</p>	<p>Les mentions "à améliorer" et "insuffisant" ralentissent l'évolution de carrière.</p> <p>En outre, une première mention "insuffisant" induit une nouvelle évaluation au bout de six mois. Elle suspend le droit à promotion et à mutation, une deuxième mention en trois ans conduit à une procédure d'incapacité pouvant entraîner le licenciement (donnant droit à une indemnité de départ calculée en fonction de l'ancienneté acquise).</p>
 Canada	<p>L'évaluation, axée sur le rendement se déroule en deux temps :</p> <p>une évaluation annuelle écrite du rendement de chaque employé public (à l'exception de ceux en période de stage, dont l'évaluation doit avoir lieu durant cette période). Elle doit avoir lieu à la fin de chaque exercice et indiquer où l'employé se situe sur l'échelle d'évaluation établie, compte tenu des résultats atteints, et de quelle manière ces résultats ont été atteints</p> <p>Un examen semestriel du rendement de chaque employé (à l'exception de ceux en période de stage) dans le cadre d'un échange informel afin d'examiner les réalisations par rapport aux engagements en matière de rendement, de rajuster les engagements, au besoin, d'obtenir et d'offrir des commentaires et de modifier les plans d'apprentissage, s'il y a lieu.</p>	<p>Oui, devant la juridiction administrative (Tribunal de la dotation de la Fonction publique) puis devant le Conseil national mixte (chargé du suivi de l'application des directives applicables au personnel fédéral)</p>	<p>Blocage des augmentations de salaire en cas de rendement jugé "insuffisant"</p>	<p>Rétrogradation voire licenciement en cas de rendement jugé (et avéré) "insuffisant"</p>
 Danemark	<p>L'évaluation porte sur les activités menées, la qualité et la rapidité dans l'atteinte des résultats, l'amélioration des compétences, les qualités interpersonnelles. Elle s'appuie sur des contrats d'objectifs et dans certaines administrations, on utilise des tableaux de bord prospectifs.</p>	<p>Pas d'information disponible</p>	<p>Le lien avec la rémunération à la performance est clairement établi, et ce pour la plupart des employés. Elle prend la forme de primes et d'augmentations régulières de salaire.</p>	<p>Il s'agit d'une fonction publique d'emploi et non de carrière.</p>

	Caractéristiques de l'évaluation (administration centrale)					
	Base juridique	Population concernée	Catégorie de personnel concernée	Evaluation obligatoire ou non	Fréquence	Evaluateur
 Finlande	Loi sur la Fonction publique d'état du 18 août 1994 Mise en place du nouveau système de rémunération en 2007	Employés publics : 93 000 (85 % fonctionnaires & 15 % contractuels)	Tous les personnels	obligatoire	Une fois par an	Supérieur hiérarchique
 Grèce	Circulaire du ministère de l'Intérieur et des Réformes administratives sur l'évaluation des employés publics entrée en vigueur le 28 avril 2014	Employés publics : 713 250 (88 % fonctionnaires & 12 % contractuels)	Tous les personnels	obligatoire	Une fois par an	Supérieur hiérarchique
 Irlande	Système de gestion et de développement de la performance PMDS (mai 2000) Nouvelles dispositions suite à l'accord du 26 juillet 2012 avec les syndicats du secteur public	Employés publics : 324 300	Tous les personnels	obligatoire	Une fois par an	Les évaluations sont réalisées de manière collégiale - en présence de plusieurs chefs de service - pour leur assurer une objectivité reposant sur une comparaison avec la performance d'autres agents aux activités et aux emplois de même type. Ce processus doit permettre aux gestionnaires publics de constituer des critères communs d'évaluation de la performance

	Caractéristiques de l'évaluation (administration centrale)		Impact de l'évaluation	
	Déroulement de l'évaluation	Recours possible	Rémunération	Avancement de carrière
 Finlande	<p>L'évaluation met l'accent sur l'atteinte des objectifs et le développement des compétences, dont celles à caractère interpersonnel (capacité à travailler en équipe et relationnel avec les usagers). Le recours à des "assessment centers" est assez répandu. Notamment pour permettre aux employés publics, qui en formulent le souhait, d'être mieux préparés à leurs entretiens d'évaluation.</p>	Pas d'information disponible	Le lien avec la rémunération à la performance est clairement établi, et ce pour la plupart des employés. Elle prend essentiellement la forme d'un complément salarial lié aux résultats (bonus)	Les évaluations jouent un rôle important dans les promotions et l'accès à un grade supérieur
 Grèce	<p>La nouvelle procédure ne vise plus seulement à évaluer la façon dont l'employé public atteint ses objectifs en fonction de son niveau de formation, de ses compétences et qualifications (savoir-faire). Elle vise à évaluer le savoir être des personnels : l'intégration au sein des équipes, la relation avec l'usager et le niveau global de performance.</p> <p>Mise en place d'un système de "quotas" (contesté par la quasi-totalité des gouverneurs de province) dans l'attribution des notes qui vont de 1 à 10 :</p> <p>25 % des personnels peuvent se voir attribuer les notes 9 et 10, 60 % les notes 7 et 8, 15 % les notes allant de 1 à 6</p>	Pas d'information disponible	Pas de lien direct avec la rémunération	La circulaire prévoyait que les employés publics qui obtiennent une note entre 3 et 6 puissent être envoyés en formation spécifique voire être mutés d'office sur un autre poste et que ceux qui se voient attribuer une note de 1 à 3 puissent être licenciés pour incompétence professionnelle. Le système est toujours très contesté car il est vu comme ayant été conçu pour "justifier" les suppressions de poste auxquelles le pays devait faire face.
 Irlande	<p>L'évaluation est axée sur la performance de l'employé public.</p> <p>Le système des quotas pour l'attribution des notes - jugé inefficace dans un rapport de la Cour des comptes de 2011 car pouvant être contourné et ayant des effets néfastes sur la politique de rémunération - a été supprimé avec l'entrée en vigueur du nouvel accord.</p> <p>Il établit un référentiel des niveaux de performance à atteindre qui doivent être communs à l'ensemble des personnes qui exercent les mêmes fonctions indépendamment de l'Administration dans laquelle ils travaillent.</p>	Pas d'information disponible	Blocage des augmentations de salaire en cas de notation 1 (insuffisant) ou 2 (A améliorer)	Il s'agit d'une fonction publique d'emploi et non de carrière.

	Caractéristiques de l'évaluation (administration centrale)					
	Base juridique	Population concernée	Catégorie de personnel concernée	Evaluation obligatoire ou non	Fréquence	Evaluateur
 Italie	Réforme Brunetta (Ministre de l'administration publique et de l'innovation de 2008 à 2011) Décret du 27 octobre 2009	Employés publics : 3 238 000 (15 % fonctionnaires & 85 % contractuels)	Tous les personnels depuis l'entrée en vigueur de la réforme Brunetta. concernait avant que les cadres.	obligatoire	Une fois par an, avant fin janvier	Commission d'évaluation dans chaque organisme (présence de 3 membres du corps concerné).
 Lituanie	Loi sur le service public N° IX - 855 du 23 avril 2002 (article 22). Résolution quant à la procédure d'évaluation des agents publics du 17 juin 2002	Fonctionnaires : 51 000	Chefs de service Fonctionnaires de carrière.	obligatoire	Une fois par an	Supérieur hiérarchique, puis intervention de la commission d'évaluation si l'évaluation est décrite comme "insatisfaisante" ou "remarquable"
 Pays-Bas	Statut juridique des employés publics de juillet 2010	Employés publics : 964 000 (90 % fonctionnaires & 10 % contractuels)	Tous les personnels	Obligatoire pour quasiment tous les employés du public : - fonctionnaires - agents contractuels	Une fois par an	Supérieur hiérarchique immédiat.

	Caractéristiques de l'évaluation (administration centrale)		Impact de l'évaluation	
	Déroulement de l'évaluation	Recours possible	Rémunération	Avancement de carrière
 <p>Italie</p>	<p>L'évaluation se fait sur la base d'un rapport, il n'y a pas d'entretien. Rapport sur la performance de l'employé/ agent rédigé par le supérieur hiérarchique. Le bon suivi du cycle de performance est évalué.</p>	<p>Pas d'information disponible</p>	<p>Le lien avec la rémunération à la performance est clairement établi. Elle prend essentiellement la forme d'un complément salarial lié à la performance, voire à l'innovation.</p>	<p>Performance/ avancement professionnel : si un agent est performant trois années consécutives ou cinq années au total, il sera prioritaire pour une promotion. Mesures plus sévères en cas d'absentéisme et d'absence totale de zèle.</p>
 <p>Lituanie</p>	<p>L'évaluation se fait sur la base d'un rapport, il n'y a pas d'entretien. Rapport sur la performance / la qualification de l'agent public.</p>	<p>Commission d'évaluation extraordinaire.</p>	<p>Le lien avec la rémunération à la performance est clairement établi, et ce pour la plupart des employés. Elle prend essentiellement la forme d'un complément salarial lié aux résultats (bonus)</p>	<p>Le lien avec l'avancement est très fort puisque la commission d'évaluation incite le supérieur immédiat à faire monter requalifier l'agent -vers le haut et vers le bas -, ceci allant jusqu'à le passage d'une position à une autre (vers le statut de cadre). La commission contrôle la justesse de l'évaluation du supérieur immédiat.</p>
 <p>Pays-Bas</p>	<p>L'évaluation se base sur un entretien au cours duquel sont évoqués : les missions de l'agent, ses conditions de travail et son avenir professionnel. Accord sur les missions à venir, les performances à atteindre ainsi que le développement personnel de l'agent. Si 5 ans ou plus sur le même poste, l'entretien portera surtout sur l'évolution de carrière. Un plan de carrière peut être demandé à un professionnel consultant par l'agent avant ces 5 ans, à ses frais. Résultats confidentiels, mais qui peuvent être abordés durant l'entretien.</p>	<p>Si les parties l'estiment nécessaire, un rapport peut être rédigé, qui ne peut être finalisé que lorsque l'agent en a pris connaissance et a émis une opinion. L'agent peut demander un recours à l'autorité compétente dans les six semaines après la version finale du rapport.</p>	<p>Le lien entre la performance et la rémunération n'est pas très élevé par rapport à la moyenne des pays de l'OCDE. Il est simplement utilisé dans quelques administrations centrales sous forme de bonus de 6 à 10% du salaire de base. Bonus à la performance individuelle ou collective en cas de résultat exceptionnel qui donne droit à un ou deux mois de salaire.</p>	<p>L'évaluation sert à déterminer l'avancement de l'agent au niveau supérieur sur l'échelle de salaire correspondant à son poste. Le passage de deux niveaux en une fois est possible si la performance est jugée excellente. Au dernier niveau d'une échelle de salaire, possibilité de se voir augmenter d'un salaire d'une échelle correspondant à un poste supérieur si performance excellente. Le contraire est aussi possible.</p>

	Caractéristiques de l'évaluation (administration centrale)					
	Base juridique	Population concernée	Catégorie de personnel concernée	Evaluation obligatoire ou non	Fréquence	Evaluateur
 Royaume-Uni	Civil service Reform Plan (juin 2012) et Civil Service Performance Framework (2012-2013). La gestion de l'évaluation est du ressort des ministères et des agences.	Employés publics : 440 000	Cadres confirmés (senior civil service) sur contrats pour 4 ans en général.	obligatoire	Une fois par an + évaluation trimestrielle pour évaluer les progrès et faire des ajustements	Supérieur hiérarchique
 Union Européenne	Statut des fonctionnaires européens Règlement n° 31 CEE. Dernière modification Règlement (UE, Euratom) n° 1023/2013 du Parlement européen et du Conseil du 22 octobre 2013	Employés sous statut européen : 31 745 (Commission)	Tous les personnels	obligatoire	Une fois par an	Conditions fixées par l'autorité investie du pouvoir de nomination de chaque institution

	Caractéristiques de l'évaluation (administration centrale)		Impact de l'évaluation	
	Déroulement de l'évaluation	Recours possible	Rémunération	Avancement de carrière
 Royaume-Uni	<p>L'évalué et son supérieur se rencontrent au cours d'un premier entretien afin de définir les objectifs de performance. 4 types d'objectifs sont déclinés : qualité du travail accompli, efficacité (financière), capacités managériales, et contribution au collectif. Chaque cadre doit avoir au moins un objectif dans chacune des catégories. Un entretien de suivi infra-annuel et en fin d'année ont lieu afin d'évaluer la performance de l'évalué : atteinte des résultats, comportement, et forces et faiblesses. Enfin, l'évaluation finale détermine les meilleurs éléments et les moins bons.</p>	<p>Pas d'information disponible</p>	<p>La rémunération à la performance existe pour les cadres. Le supérieur à l'issue de l'entretien fait des propositions de primes.</p>	<p>Le système d'évaluation des cadres (senior civil service) identifie les 25 % meilleurs agents et les 10% les plus mauvais. Parmi ces 10% certains pourront faire l'objet d'un licenciement.</p>
 Union Européenne	<p>L'évaluation se fait sur la base d'un rapport, il n'y a pas d'entretien. Il évalue le niveau de prestation de l'agent (satisfaisant ou non). A partir d'un certain grade, le rapport peut également contenir un avis indiquant si l'intéressé dispose du potentiel requis pour assurer des fonctions d'administrateur. Rapport transmis au fonctionnaire qui a la possibilité d'y ajouter les commentaires qu'il juge nécessaire.</p>	<p>Autorité arrête des dispositions prévoyant le droit de former un recours qui s'exerce préalablement à l'introduction d'une réclamation</p>	<p>La rémunération est liée à l'avancement et l'avancement à l'évaluation.</p>	<p>Perte de l'avancement automatique d'échelon si les prestations ont été jugées insatisfaisantes dans le dernier rapport d'évaluation annuel.</p>

Les nouvelles méthodes d'évaluation : deux exemples au ministère de la défense

*Contribution du ministère de la Défense – Centre de formation au
management du ministère de la Défense
Véronique PEAUCELLE-DELELIS – Yamina BERBER-REIGNARD*

L'évaluation est ainsi définie par le dictionnaire Robert : « action de déterminer la valeur ou l'importance d'une chose ». Cette définition renvoie aux termes suivants : appréciation, calcul, inventaire et approximation ; ce dernier terme prend pour exemple l'évaluation des connaissances et les méthodes d'évaluation.

Cette notion suscite de nombreux débats : en témoigne celui provoqué par le projet de remplacer la notation des élèves par leur évaluation. En outre, il convient de ne pas perdre de vue que l'évaluation ne permet pas d'obtenir des résultats certains - elle contient une part d'incertitude.

L'évaluation dans le domaine des ressources humaines consiste à déterminer la valeur professionnelle des agents mais aussi leur potentiel. Elle a évolué en accompagnant les changements du monde du travail. Elle ne doit plus simplement évaluer les qualités professionnelles d'un individu pour occuper un poste, elle doit aussi permettre de tenir compte des besoins futurs et d'anticiper. L'évaluation tient compte de l'expérience de l'individu afin d'acquérir des compétences. Elle accompagne la gestion du développement professionnel et individuel des personnels, elle aide aussi ces derniers à être les acteurs de la gestion de leur carrière.

L'évaluation dans le domaine des ressources humaines repose sur des méthodes. Elles poursuivent un objectif commun : celui d'éviter un mauvais choix dans le cadre d'un recrutement ou d'une orientation professionnelle car en période de contraintes financières, ce mauvais choix a des conséquences financières directes (rémunérations et charges sociales) ou indirectes (par exemple : risques psychosociaux et coût social).

Il est proposé d'examiner deux nouvelles méthodes d'évaluation mises en œuvre au ministère de la défense. Elles ont pour point commun d'avoir un caractère novateur et de s'éloigner des procédures classiques parmi lesquelles la notation qui a longtemps « sévi » dans la fonction publique pour être remplacée par l'évaluation. Il faut d'ores et déjà lever une ambiguïté : les deux méthodes en question ne se substituent pas à l'évaluation annuelle, qui, on le rappelle, est une obligation pour l'administration et un droit pour le fonctionnaire.

L'assessment

Une pratique mesurée au ministère de la défense

Ce terme anglo-saxon est utilisé alors même que le mot français « évaluation » le traduit bien. Il a cependant été choisi, délibérément, de ne pas le traduire, car cette utilisation de l'anglais met en lumière le fait que le choix de « l'assessment » était un choix de modernité, de « nouveau management public ». Ce terme d' « assessment » indique aussi une démarche basée sur la rationalité managériale : l'assessment permettrait d'évaluer les compétences managériales de la personne : son savoir, son savoir-faire, son savoir-être, plutôt que son expertise technique. Enfin, l'assessment, tel qu'il est pratiqué au sein du ministère de la défense, se distingue aussi de l'évaluation (ou la notation pour les officiers) annuelle et obligatoire (cf supra).



L'assessment, au ministère de la défense, se compose d'une ou plusieurs sessions, d'un ou deux jours en général- durant laquelle les personnes passent des tests individuels et/ou collectifs. Cette méthode permet une évaluation en situation quasi réelle des compétences professionnelles, et des motivations. Elle repose notamment sur des mises en situation : étude de cas, jeux de rôle (entretien hiérarchique, entretien collaborateur, entretien client...), qui doivent pouvoir déceler la capacité à prioriser les enjeux, organiser les informations, prendre des décisions ou rédiger une synthèse, y compris en situation d'urgence ou de crise. Les exercices de groupe ou de simulation de groupes, amènent à mieux appréhender des qualités comme le leadership ou l'esprit d'équipe.

Malgré l'aspect structuré des méthodes et les données chiffrées, l'assessment fait surtout appel à l'intelligence de l'évaluateur. Le résultat recherché est de comprendre le fonctionnement d'une personne, de manière réaliste et nuancée, à la fois dans chaque compétence requise mais également dans son fonctionnement global. L'intelligence émotionnelle, chère à la culture anglo-saxonne, devient aussi une compétence évaluable.

L'autre résultat recherché est l'objectivité : il est en effet, reproché à l'évaluation classique par le supérieur hiérarchique, d'être subjective. Les procédures de l'assessment : dimension de la personnalité observée au moins deux fois, candidat observé par au moins deux personnes, consultants extérieurs épaulés lors de l'assessment par des observateurs issus de l'administration, attention constante portée à un référentiel managérial, caractère individuel et confidentiel, permettent d'objectiver la démarche.

L'assessment est, au ministère de la défense, externalisé auprès d'un prestataire. La direction générale pour l'armement et le secrétariat général pour l'administration du ministère de la défense, ont ainsi choisi de recourir à un prestataire, pour des cadres civils et militaires. La Marine a également recours à l'assessment depuis de nombreuses années. Depuis 2009, l'assessment a été ouvert aux officiers des autres armées.

On pourrait imaginer que l'assessment soit, à terme, internalisé (notamment pour des questions de coûts) auprès par exemple, des inspections internes ou, à la Défense, du contrôle général des armées. Ce choix n'a pas été fait pour, justement, préserver la neutralité complète de l'évaluateur.

Dans toutes les démarches d'assessment, les objectifs poursuivis sont les mêmes :

- Piloter de manière prévisionnelle les compétences
- Détecter et évaluer les talents et les accompagner dans leur développement
- Optimiser le parcours professionnel des cadres et le pourvoi des postes
- Associer étroitement la personne à son évaluation et la faire devenir actrice de sa propre carrière, que celle-ci se déroule à l'intérieur ou à l'extérieur de l'administration.

Les limites de la démarche

Les limites de l'assessment, avec plus de dix ans de recul, sont identifiées.

Il y a d'abord et surtout, un problème de coût : un assessment conduit en coopération avec un prestataire privé coûte environ 3500 euros par individu. De ce fait, cette méthode est donc réservée aux cadres, et encore, à certains d'entre eux. Pour reprendre l'exemple de la direction générale pour l'armement, entre 60 et 70 cadres bénéficient, chaque année, d'une procédure d'assessment, alors même que cette direction compte plusieurs milliers de cadres.



Il y a, également, un problème de légitimité dans une administration encore très hiérarchisée, même si l'assessment est toujours mis en regard de l'évaluation hiérarchique. A cet égard, les chiffres sont cependant rassurants : un écart important entre l'assessment et l'avis hiérarchique ne concerne que 5 à 10 % des individus.

Il y a enfin ce qu'on veut faire après l'assessment. Une fois les potentiels décelés, que faire des résultats d'une démarche longue, complexe et coûteuse ? La tentation est forte de se focaliser sur le caractère confidentiel des résultats, qui ne sont communiqués qu'à l'intéressé, à son directeur « opérationnel », au directeur des ressources humaines et au directeur général. Mais dans ce cas, le système n'apporte pas de vrais résultats à l'organisation. Là encore, l'exemple de la direction générale pour l'armement est parlant : lorsque la démarche a été engagée en 2008, il s'agissait d'une expérimentation portant sur quelques jeunes talents. Il a fallu attendre 2013 pour que le comité exécutif de la DGA valide le principe de constitution de trois « viviers » (jeunes talents, talents confirmés, hauts potentiels) ; et 2014 pour que les « jeunes talents » bénéficient d'une formation ciblée, qui doit leur permettre de libérer leur potentiel et de l'exprimer concrètement. A ces cadres sont également, et surtout, proposés des parcours professionnels particulièrement exigeants, pour qu'ils confirment, à mesure des années, les compétences décelées par l'assessment.

Les évaluations à 360°

Une pratique ancrée depuis plusieurs années

Pour les administrateurs civils, les évaluations à 360° sont menées au ministère de la défense depuis sept ans. Elles sont précisément nommées « évaluations d'orientation », afin de donner aux administrateurs civils du ministère, une aide supplémentaire pour leur orientation professionnelle, et pour l'administration, d'identifier un vivier de cadres à haut potentiel. Elles sont réalisées, en interne, par les inspecteurs civils de la Défense, formés à cet effet. Il ne s'agit donc pas d'un bilan de compétences, mais d'une évaluation à replacer dans une dynamique de carrière, dans le cadre d'un parcours qualifiant, avec l'identification d'axes de progrès.

L'évaluation à 360° est donc réalisée à des moments clés de la carrière des administrateurs civils : environ six mois avant le départ en mobilité ; au retour de mobilité, dans la perspective d'une prise de fonction de sous-directeur ; enfin, en vue de l'accès à un emploi de direction. A ces trois moments clés correspondent des référentiels de compétences.

L'évaluation à 360° repose sur l'association de l'évalué à plusieurs étapes de la démarche : phase d'auto-diagnostic partagé et approfondi avec l'évaluateur, envoi du projet de rapport d'orientation à l'évalué, recueil des observations de l'évalué et des éventuels désaccords. L'évalué établit aussi une liste des personnes qui sont témoins de sa pratique professionnelle.

C'est le recueil d'avis d'autres personnes que le supérieur hiérarchique qui est au cœur même de l'évaluation à 360° : les responsables hiérarchiques (N+1 et N=2) sont certes interrogés, mais aussi les collaborateurs directs, des collègues de même niveau en interne au sein de la même structure, des partenaires au sein du ministère ou en dehors de celui-ci.



De 2009 à 2014, 85 évaluations à 360° ont été conduites au sein du ministère pour les administrateurs civils. Pour plus de la moitié des évalués, cette démarche a permis, à terme, une évolution professionnelle ascendante. Pour les autres, on constate un maintien dans le poste, une mobilité latérale (à même niveau de responsabilité) ou un départ du département ministériel.

Pour la Marine, les évaluations à 360° concernent les capitaines de frégate ayant 4 ans d'ancienneté dans le grade, qui doivent être reçus en entretien de carrière par le sous-directeur gestion. Les officiers qui sont ainsi évalués, doivent, dans leur entourage professionnel, faire appel à au moins deux supérieurs, deux pairs et deux subordonnés qui répondront au même questionnaire qu'eux. Les résultats sont consolidés et donc anonymes. De son côté, l'officier s'auto-évalue sur les mêmes critères. Le centre d'évaluation du personnel de la Marine récupère l'ensemble des données afin de les synthétiser et réalise un débriefing à l'officier évalué. Durant cet entretien, une réflexion est menée pour « décoder » l'image renvoyée. Une synthèse de l'entretien est adressée au sous-direction gestion, au gestionnaire de l'intéressé et à l'intéressé.

Avantages et inconvénients des évaluations à 360°

L'évaluation à 360° permet certainement un jugement plus complet, plus fiable sur le travail d'une personne, ses compétences techniques, ses capacités relationnelles. Elle peut beaucoup apprendre à l'évalué sur lui-même, tant l'image reflétée par les collègues et partenaires de travail, peut être différente de celle qu'il a de lui-même ou celle que reflète l'évaluation annuelle obligatoire par ce qu'il est convenu d'appeler le « n+1 ».

En effet, contrairement à l'évaluation annuelle, qui est toujours effectuée en « face-à-face », et qui peut parfois, donner à l'évalué le pénible sentiment d'un règlement de compte, d'être jugé avec partialité et avec une trop grande prise en compte des relations de travail et non des résultats réellement obtenus, l'évaluation à 360° présente l'immense intérêt d'être réalisée par de nombreuses personnes aux profils très différents.

Cette évaluation, justement parce qu'elle est plurielle, collective et anonyme- dans le rapport final, on ne dit pas qui a dit quoi- permet d'éviter les tensions qui ne manqueraient pas d'apparaître dans un service suite à une évaluation en face-à-face trop sévère ou à des critiques que l'intéressé pourrait considérer comme infondées.

Le rapport établi à l'issue d'une évaluation à 360° est strictement confidentiel : il n'est pas adressé, notamment, au supérieur hiérarchique de l'évalué. Mais il constitue un instrument de travail pour la direction des ressources humaines du ministère de la défense. Un bilan de l'application du dispositif est présenté chaque année au comité des parcours professionnels.

Outre la gestion des carrières et des hauts potentiels, l'évaluation d'orientation permet surtout de déceler les axes de progrès chez les cadres, et de les pousser, soit à acquérir d'autres expériences professionnelles, soit à se former. Il est vrai, qu'à cet égard, le ministère de la défense dispose d'un instrument privilégié : le centre de formation au management, à l'école militaire, partie intégrante de la direction des ressources humaines du ministère au sein du secrétariat général pour l'administration.



Cependant, l'évaluation à 360° présente des inconvénients. Tout comme pour l'assessment, la première est celle du coût, même si la procédure est largement internalisée au ministère de la défense puisque réalisée par les

inspecteurs civils. Cependant, le coût réel inclut la mobilisation de l'ensemble des personnes qui sont interrogées lors de l'évaluation, le temps notamment, que ces personnes passent à remplir les questionnaires et à s'entretenir avec l'inspecteur civil. Il faut aussi gérer la disponibilité des évaluateurs, ce qui n'est pas très aisé.

Une autre limite réside dans la difficulté à obtenir une objectivité maximale dans les réponses de chacune des personnes impliquées dans l'évaluation. Ces personnes sont bien informées de l'impact que va avoir leur jugement. Or, par définition, ces personnes sont choisies parmi les relations de travail. En fonction de leur proximité avec l'évalué, elles peuvent avoir des difficultés à s'exprimer librement. On pense, en particulier, aux personnes placées sous l'autorité directe de l'évalué, et qui peuvent avoir la tentation de l'auto-censure, même si l'anonymat est promis. Il peut y avoir, aussi, chez ces personnes, un réflexe inconscient de soumission à l'autorité.

La problématique de l'utilisation à moyen terme d'une évaluation, est également importante : dans la plupart des cas, les conséquences d'une évaluation positive- ou négative- ne sont ni immédiates, ni forcément liées à l'évaluation : pour l'accès à un emploi fonctionnel ou un emploi de direction, bien d'autres paramètres entrent en ligne de compte, notamment celui de la disponibilité des postes correspondants aux compétences purement « techniques » de l'évalué.



Autres méthodes émergentes en matière d'évaluation dont certaines sont directement liées à l'essor des nouvelles technologies et du développement des réseaux sociaux

Nom de la méthode d'évaluation	Descriptif
L'auto évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • L'individu est placé au centre du dispositif • Exercice devant permettre à l'intéressé de faire un bilan et de préparer de façon distancié son entretien professionnel • L'entretien avec le supérieur hiérarchique qui intervient à la fin du processus, devient un point d'étape constructif pour le salarié.
La « quantified self »	<ul style="list-style-type: none"> • Méthode d'auto-évaluation dans laquelle la personne définit pour soi-même les indicateurs sur lesquels elle s'autoévalue • Méthode initialement utilisée dans un contexte extra-professionnel, cette méthode a attiré l'attention de direction de ressource humaine qui l'utilise pour moderniser les auto-évaluations de leurs collaborateurs.
Les réseaux sociaux	<ul style="list-style-type: none"> • Méthode visant à analyser les données publiées sur les réseaux sociaux par les collaborateurs d'une entreprise afin d'évaluer leur expertise, leur influence et leur impact sociale sur une communauté d'utilisateurs. • Ainsi ce type d'évaluation permet de mesurer les compétences relationnelles, la capacité à animer une communauté et à participer à la vie de l'entreprise.
La gamification	<ul style="list-style-type: none"> • Méthode mise en œuvre dans certaines entreprises et qui à l'instar des jeux vidéo vise à attribuer des points et récompenses aux collaborateurs en fonction des tâches accomplies. • Ce type d'évaluation au caractère ludique favorise un esprit de challenge au sein de l'entreprise. • Cette méthode d'évaluation s'adresse d'avantage à un public de jeunes salariés.



L'évaluation des salariés en question : Enjeux et perspectives d'après les enseignements issus du secteur privé

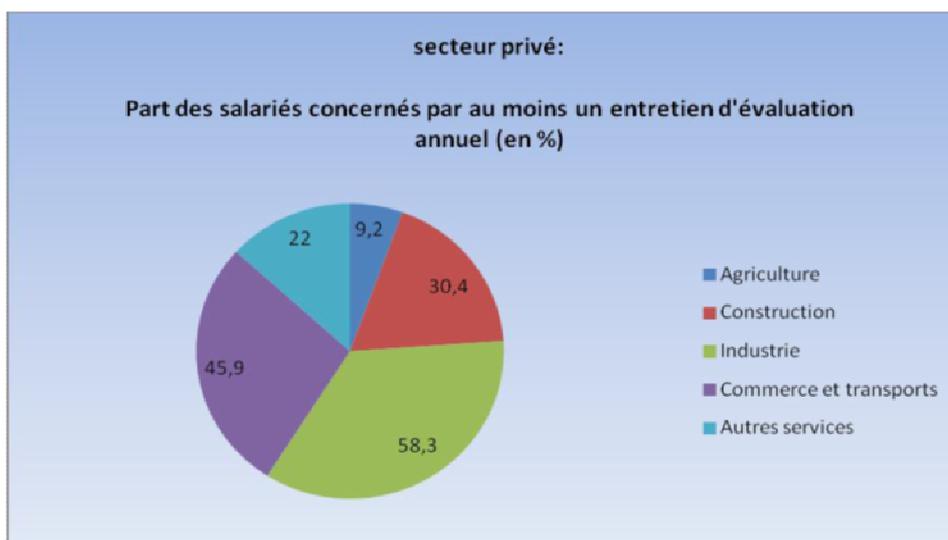
*Contribution de France Stratégie – Département Travail et Emploi
Salima BENHAMOU*

I- Définition de l'entretien d'évaluation : De quoi s'agit-il dans le secteur privé ?

L'entretien d'évaluation est un outil de gestion managériale qualifié de subjectif par opposition à d'autres dits « objectifs » comme le résultat économique¹. Il vise à évaluer le travail du salarié en fonction d'objectifs fixés par la hiérarchie, en général, un an à l'avance. Cet outil repose principalement sur l'appréciation du manager de proximité (l'évaluateur) qui peut évaluer le travail du salarié en s'appuyant sur des critères quantitatifs (taux de rendement, volume de production, taux de satisfaction du client...) et qualitatifs y compris comportementaux (conduite globale d'un projet, sa prise d'initiative, son degré d'autonomie, l'aptitude du salarié à travailler en équipe...). Dans cette perspective, l'entretien individuel vise donc à mener une évaluation globale de la performance du salarié en prenant en compte à la fois la dimension quantitative du travail et la dimension qualitative du travail.

L'entretien individuel d'évaluation est une pratique répandue dans le secteur privé mais moins que dans la fonction publique.

D'après la dernière enquête condition de travail 2013 de la DARES, les entretiens individuels d'évaluation ont concerné environ un salarié sur deux dans le secteur privé (48%)².



Sources : DARES-DGAFP-Drees-Insee, enquête Conditions de travail 2013.

¹ MacLeod (2003): "Optimal Contracting with Subjective Evaluation", American Economic Review, Vol. 93, pp.216-240.
Engellandt A., Riphahn R.T. (2008): "Evidence of Incentive Effects of Subjective Performance Evaluations", Voir aussi Diaye M-A., Greenan N., Uranivia W. M. (2008): "Subjective evaluation of performance and evaluation interview : Empirical evidence from France", in The Analysis of Firms and Employees: Quantitative and Qualitative Approaches, The University of Chicago Press, by the National Bureau of Economic Research.

² Dares Analyses, Les conditions de travail des salariés dans le secteur privé et la fonction publique, Décembre 2014.



L'entretien individuel est surtout répandu dans le secteur de l'industrie (58,3%) et dans les secteurs du commerce et des transports (45,9%). Toujours d'après cette enquête, l'entretien d'évaluation est nettement moins répandu dans le privé que dans le public, notamment du fait de son caractère obligatoire dans la fonction publique réunis. Un peu plus des deux-tiers des agents publics, soit environ 68%, sont soumis à cette évaluation individuelle. Les agents publics de la fonction hospitalière (FPH) sont mêmes près de 82% à avoir eu au moins un entretien d'évaluation annuel. Ces chiffres restent également plus élevés dans les deux autres versants de la fonction publique avec 75% d'agents publics concernés dans la fonction publique territoriale et environ 57% dans la fonction publique d'Etat.

Au total, si on prend en compte l'ensemble des salariés français, secteur privé et fonction publique, l'entretien d'évaluation a concerné en 2013 environ 53% de l'ensemble des salariés. Depuis 2005, on constate même une hausse de la pratique de l'évaluation avec 45% de salariés concernés à cette date.

D'autres différences existent entre le privé et le public comme par exemple la manière dont les objectifs sont fixés dans le cadre de ces entretiens. Les agents de la fonction publique déclarent moins souvent que les salariés du secteur privé devoir atteindre des objectifs chiffrés et précis. Ces derniers étaient 34% à devoir atteindre des objectifs chiffrés contre 19% parmi les agents publics (avec environ 25% dans la fonction publique d'Etat, 13% dans la territoriale et 16% dans la FPH)³.

Dans le secteur privé, l'entretien individuel d'évaluation se distingue de l'entretien professionnel.

L'entretien d'évaluation doit être distingué de l'entretien professionnel prévu à l'article L6315-1 (Modifié par Loi n°2014-288 du 5 mars 2014 - art. 5) du code du travail qui doit être réalisé tous les deux ans et dont l'objet concerne uniquement les perspectives d'évolution professionnelle des salariés, notamment en termes de qualifications et d'emploi. Cet entretien ne porte pas sur l'évaluation du travail du salarié mais vise à faire le point sur les parcours professionnels et donc sur les possibilités d'évolution des compétences et des emplois.

Si la mise en place de l'entretien annuel repose sur la seule volonté du dirigeant de l'entreprise, l'entretien professionnel est quant à lui obligatoire et doit être effectué tous les 2 ans dans toutes les entreprises quelle que soit leur taille. Cet entretien professionnel doit par ailleurs être proposé aux salariés qui ont connu une période d'absence prolongée (ex : maladie longue durée, congé parental d'éducation, etc.) et doit, tous les 6 ans, donner lieu à un bilan du parcours professionnel du salarié.

Mais s'il existe dans le secteur privé une nette distinction entre l'entretien individuel d'évaluation et l'entretien professionnel, la fonction publique ne la fait pas. En effet, l'évaluation de l'agent public s'inscrit dans le cadre d'un entretien d'évaluation dit «professionnel», réalisé tous les ans et qui est conduit par le manager direct (N+1). L'entretien professionnel est un outil de management dont l'objectif est de mesurer la valeur professionnelle d'un agent en évaluant son mérite et/ou sa performance. En outre, l'évaluation individuelle, que ce soit dans le secteur privé comme dans la fonction publique accompagne les mêmes processus RH, à savoir l'individualisation des rémunérations et la construction des parcours professionnels⁴.

³ Dares Analyses, Pilotage du travail et risques psychosociaux, Janvier 2015, N° 003

⁴ Se reporter à la contribution de la DGAFP pour une description détaillée de l'entretien professionnel dans la fonction publique.



L'entretien d'évaluation est une pratique RH volontaire dans le secteur privé alors qu'il est strictement encadré dans la fonction publique.

Si les entretiens individuels d'évaluation sont tout autant utilisés par les entreprises privées que par le secteur public, ils sont plus réglementés dans la fonction publique, ce qui explique aussi les différences observées en matière de diffusion de cette pratique entre ces deux secteurs. Alors que dans le cas des entreprises privées, l'entretien individuel d'évaluation n'est pas règlementé par une loi spécifique, c'est en grande partie la jurisprudence qui permet d'encadrer ces entretiens.

Par ailleurs, la mise en place de l'évaluation individuelle dans le secteur privé reste soumise à la seule décision de l'employeur alors qu'il est obligatoire dans le secteur public.

La décision unilatérale revenant à l'employeur dans le secteur privé s'explique pour deux raisons principales. D'une part parce que l'évaluation des salariés est inhérente à son pouvoir de direction lui permettant de contrôler leur activité. D'autre part parce que le pouvoir d'individualiser les salaires et le choix des critères relèvent aussi de son pouvoir de direction. En somme, ce sont donc les principes généraux du droit du travail qui permettent d'encadrer son déroulement (cf. encadré 1), avec souvent pour conséquence le recours aux tribunaux pour régler des différends entre les représentants des salariés et la direction des entreprises quant aux statuts des entretiens d'évaluation.

**Encadré 1 :cadre juridique des entretiens individuels d'évaluation dans le secteur privé:
textes et jurisprudence.**

Les principes généraux:

- L'évaluation des salariés est inhérente au pouvoir de direction de l'employeur (Cass. Soc., 10 juillet 2002 n° 00-42. 368) lui permettant de contrôler leur activité (C. trav., art. L. 2323-32).
- Le pouvoir d'individualiser les salaires et le choix des critères relèvent du pouvoir de direction de l'employeur (Cass. Soc., 18 mai 1999).
- Bien que la Cour de cassation reconnaisse l'individualisation des rémunérations comme un critère de différenciation licite dans l'entreprise, elle pose cependant deux conditions principales permettant de garantir aux salariés « l'objectivité » d'un traitement différent entre les salariés :

1- Sur le choix des critères :

- Les critères retenus et la manière dont ils sont mis en œuvre pour construire le dispositif d'évaluation doivent être préalablement connus des salariés. Cette exigence trouve un fondement dans les articles L. 121-7, alinéa 1er et L. 121-8 du code du travail ainsi que dans L. 1222-3 al. 1 relatif à l'information des salariés : « le salarié est expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'évaluation professionnelles mises en œuvre à son égard » (C. trav., art. L. 1222-3 al. 1).
- L'évaluation ne peut reposer que sur des critères objectifs (Cass. Soc., 9 avril. 2002, n° 99-44.534).
- «Les méthodes et techniques d'évaluation doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie» (C.trav., art. L. 1222-3 al. 3). Cette disposition a pour but de rappeler la nécessaire objectivité dans le choix des critères et de sa mesure pour prévenir tout risque de discrimination. Dès lors que l'on introduit des critères comportementaux, l'appréciation devient plus complexe et suscite des litiges.
- La pertinence des critères choisis permet de fournir une garantie pour les salariés.
- Les informations demandées à un salarié ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier ses aptitudes professionnelles (C. trav., art. L. 1222-2).



2- Sur le rôle des instances représentatives du personnel (IRP)

Consultation du comité d'entreprise : le CE doit être informé et consulté préalablement à la mise en œuvre dans l'entreprise de moyens et techniques permettant un contrôle de l'activité des salariés (C. trav., art. L. 2323-32).

Consultation du CHSCT: Lors de la mise en place d'un nouveau système d'évaluation, le CHSCT doit être consulté (Cass. soc., 28 nov. 2007, n° 06-21.964). Cette obligation rentre dans le champ de la compétence générale du CHSCT, qui a pour mission « de contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des travailleurs de l'établissement et de ceux mis à sa disposition par une entreprise extérieure » (Art L. 4612-1 du code du travail). La consultation du CHSCT se justifie également quand toute décision d'aménagement important modifiant les conditions d'hygiène et de sécurité ou les conditions de travail... » a lieu (Art L. 4612-8 du code du travail).

Source : Tableau provenant de l'étude de S.Benhamou et M. A. Diaye, note d'analyse du Centre d'analyse stratégique n° 239.

II. L'entretien d'évaluation tend à devenir la pierre angulaire soutenant la politique globale des ressources humaines dans le secteur privé.

L'exploitation des critères et les résultats de l'évaluation accompagne plusieurs processus RH allant des pratiques d'individualisation des rémunérations, à travers l'attribution de primes individuelles de performance/au mérite aux processus de mobilité et de gestion des compétences.

L'entretien individuel d'évaluation est un outil RH complémentaire aux pratiques de rémunération individuelle.

Si l'entretien d'évaluation est largement répandu dans le secteur privé, c'est qu'il comporte de nombreux avantages pour les employeurs notamment en matière d'individualisation des rémunérations dites « incitatives ». L'entretien d'évaluation permet en effet de mieux prendre en compte plusieurs éléments liés à la complexité croissante du travail et à son contexte organisationnel qui influencent le niveau d'effort et d'implication du salarié et donc qui conditionnent aussi l'atteinte des objectifs. Par exemple, dans des contextes de travail où l'autonomie des équipes, la collaboration et le partage des informations sont encouragés, il devient plus difficile pour le manager de contrôler et d'évaluer la performance individuelle et/ou la contribution individuelle dans l'atteinte d'objectifs collectifs. Afin de faciliter et de justifier l'attribution d'une prime individuelle dans un contexte d'interdépendance directe ou indirecte des actions ou des tâches (au sein d'un service ou entre plusieurs services), une évaluation par le supérieur direct (N+1) peut alors s'avérer particulièrement efficace pour prendre en compte la complexité organisationnelle du travail que l'on mesure mal habituellement à l'aide d'indicateurs « objectifs » et quantifiables⁵. Ainsi, conditionner directement ou indirectement les primes individuelles de performance à la mise en place d'évaluation dite « subjective » de la performance serait plus adapté pour contourner les difficultés de la mesure dite « objective » de la performance et des phénomènes de « passagers clandestins » (comportement opportuniste de collègues au sein d'un travail d'équipe par exemple).

⁵ Salima Benhamou et al (2008) : « Rémunérations Incitatives et Modèle Salarial en France et en Grande-Bretagne », dans « Les relations Sociales en Entreprises », Ouvrage collectif coordonné par le Ministère du Travail, de L'emploi et de la Solidarité sous la direction de Amossé T ; Bloch-London, C et Wolff, L, Edition La découverte, Collection Recherches.



Dans cette perspective, l'entretien individuel est un moyen pour l'employeur de surmonter les problèmes inhérents à la relation « contractuelle » entre employeur et salariés caractérisés par l'impossibilité d'explicitier au moment de la signature du contrat tous les facteurs indépendants du salarié susceptible d'affecter son niveau de rémunération, voire son parcours professionnel.

Pour le salarié, l'entretien individuel comporte également des avantages. Il permet de faire dépendre l'attribution d'une prime individuelle non pas directement du résultat du travail réalisé par le salarié observé par la hiérarchie mais du résultat de son évaluation. Ce qui permet au manager mais aussi au salarié de discuter sur l'ensemble des éléments intervenus ex-post qui ont finalement "joué" sur le niveau de résultat observé : chocs de demande, organisation et méthodes de travail, les contraintes matérielles non anticipées ... en appréciant l'atteinte des objectifs au regard aussi des moyens qui lui ont été alloués et des contraintes rencontrés. Dans cette perspective, l'entretien d'évaluation peut faciliter la fixation d'une rémunération plus « juste » et permettre d'objectiver les processus d'individualisation des rémunérations auprès des salariés.

L'entretien, dans un contexte de management par objectif, permet aussi au salarié de s'exprimer sur son travail, de donner son avis, aussi bien sur les objectifs que sur les moyens de les atteindre. Ce dialogue et la prise en compte de la réalité productive du salarié peuvent alors être perçus par le salarié comme une meilleure reconnaissance de son travail, en développant notamment un sentiment d'équité perçu à l'égard de l'employeur⁶. En facilitant la convergence des objectifs, l'entretien annuel peut ainsi dépasser sa stricte fonction d'« évaluation » de la performance du salarié à travers le dialogue et l'échange direct qu'il permet entre le manager de proximité et le salarié.

L'entretien d'évaluation sert aussi à alimenter d'autres processus RH dont la formation et la gestion des compétences et accompagner des obligations légales dans ces domaines.

Les entreprises utilisent aussi l'entretien d'évaluation pour identifier une éventuelle inadéquation entre les compétences du salarié et les objectifs fixés par le manager, ce qui permet ensuite de discuter sur les marges de progrès à réaliser pour l'atteinte de futurs objectifs. Dans cette perspective, l'entretien peut être un outil pertinent pour alimenter les processus de formation tant dans l'acquisition de compétences futures que dans la valorisation de celles-ci. De fait, l'entretien influence la mobilité interne et donc les parcours professionnels au sein d'une organisation d'une part, via la gestion des compétences-clés, et d'autre part via son rôle d'outil de détection de profils dits « à haut potentiel » soumis à des carrières rapides (Fast track). D'après les Directeurs RH en France comme en Europe, l'entretien d'évaluation s'est clairement imposé comme l'outil privilégié pour bâtir leur politique RH, et loin devant les outils classiques comme le « référentiel d'emploi et de compétence » ou encore le bilan de compétence. L'entretien sert non seulement à accompagner les rémunérations individuelles mais aussi à gérer les compétences à travers l'évaluation de la performance, à bâtir des plans de formation et à faire évoluer les carrières⁷.

⁶ Locke E.A., Latham G.P. (2002), "Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey", *American Psychologist*, Vol. 57, no. 9, pp. 705-717.

⁷ Voir l'enquête réalisée par CSC/Liaisons sociales et Entreprises et Personnel, le diagnostic et les évolutions de la fonction RH, étude annuel 2008, 6ème édition.

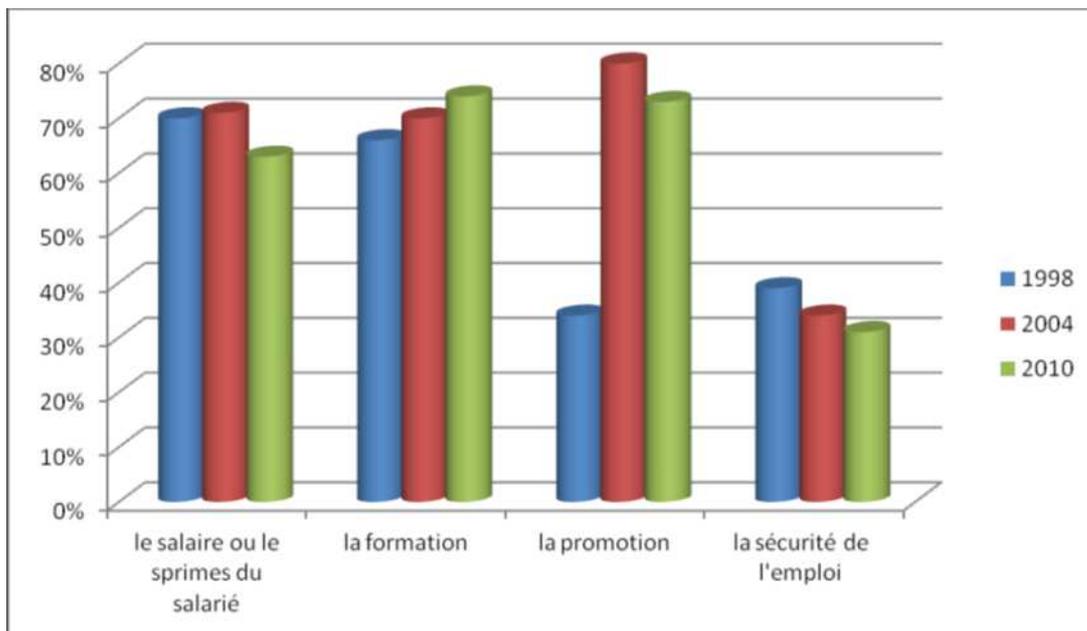


D'autres considérations d'ordre juridique peuvent expliquer leur attrait auprès des entreprises, notamment pour accompagner leur obligation d'adaptation des salariés à leur poste de travail et à l'évolution de leur emploi

(C. travail., art L. 6321-1). L'évaluation est donc aussi un moyen complémentaire pour les entreprises de remplir cette obligation d'adaptation qui s'applique non seulement en matière de formation mais aussi en matière de licenciement économique ou pour insuffisance professionnelle⁸. L'entretien annuel est aussi considéré comme un outil RH pouvant accompagner la gestion prévisionnelle des emplois, en particulier pour les entreprises de plus de 300 salariés soumises à une obligation de négocier sur ce sujet⁹.

Bien que l'entretien soit autant utilisé pour accompagner les pratiques de rémunération que la formation et la gestion des compétences, on constate qu'entre la fin des années 80 et la période 2010-2011 (graphique 1), le lien avec la formation et la promotion s'est renforcé alors qu'il s'est relativement « relâché » avec les rémunérations¹⁰). Cette évolution peut notamment s'expliquer par un « effet de la crise économique » post-2008-2009, qui aurait conduit les responsables RH à reporter leurs priorités RH sur la valorisation non financière du capital humain.

Graphique 1 : Part des représentants de la direction déclarant que les résultats de l'évaluation périodique ont un lien direct ou indirect avec :



Source : DARES enquêtes REPONSE 1998-1999, 2004-2005 et 2010-2011, volet « représentants de la direction »

⁸ Voir « L'évaluation des salariés », Eclairage. Les cahiers de Lamy du CE, n° 98, novembre 2010.

⁹ C. trav., art. L. 2242-15.

¹⁰ DARES Analyses : les pratiques salariales des entreprises, Décembre 2014. N° 092



Cette tendance a de forte chance de se poursuivre au regard des déclarations des dirigeants sur leurs perspectives RH¹¹. Dans un contexte de concurrence accrue et de « guerre des talents », leurs priorités RH seront de plus en plus axées sur la recherche de performance à travers la valorisation du capital humain.

III. L'entretien comporte de nombreux avantages mais aussi des risques sur les conditions de travail voire sur la santé mentale qu'il convient de ne pas sous-estimer.

Les entretiens individuels font l'objet de nombreuses critiques formulées par différents acteurs (représentants du personnels, psychologue du travail, sociologues...), sur la situation des salariés. Du côté des représentants du personnel, les critiques sont liées principalement aux critères eux-mêmes et à leur fixation (manque de transparence et d'objectivité, de précision, critères difficilement mesurables et objectifs inatteignables).

Ces problèmes favoriseraient alors la dégradation des conditions de travail et pourraient même conduire à faire de l'entretien d'évaluation un moyen de pratiquer des discriminations déguisées à l'égard de certaines catégories de salariés (femmes, personnes issues de minorités ethniques, seniors...) ¹².

D'autres types de critiques, provenant d'autres acteurs (consultants RH, psychologues, psychanalystes) dénoncent dans l'entretien d'évaluation une pratique managériale de « domination¹³ » au service de l'employeur, qui se cacherait derrière une myriade d'objectifs pour maximiser la performance et contrôler les salariés, au détriment de leur bien-être. D'après certains psychologues et cliniciens, le principe même de l'évaluation de la performance individuelle favoriserait un climat de mise en concurrence entre salariés, surtout s'il existe des classements entre les « bons » et les « mauvais », non propice à la coopération et au maintien d'un bon climat social, pouvant aller jusqu'à nuire à l'équilibre mental des salariés.

La Cour de cassation s'est même prononcée en établissant un lien entre l'entretien d'évaluation et la santé mentale, soumettant ainsi la mise en place de l'entretien à la consultation du CHSCT dans l'arrêt dit « Mornay » du 28 novembre 2007 dans lequel elle affirmait « (...) Mais attendu qu'ayant relevé que les évaluations annuelles devaient permettre une meilleure cohérence entre les décisions salariales et l'accomplissement des objectifs, elles pouvaient avoir une incidence sur le comportement des salariés, leur évolution de carrière et leur rémunération, et que les modalités et les enjeux de l'entretien étaient manifestement de nature à générer une pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail, c'est sans encourir les griefs du moyen que la cour d'appel a exactement décidé que le projet de l'employeur devait être soumis à la consultation du CHSCT¹⁴ chargé, par application de l'alinéa 1 de l'article L 236-2 du Code du travail, de contribuer à la protection de la santé des salariés ».

¹¹ Baromètre RH et transformation RH en 2012 mené par CSC en partenariat avec Challenge et TNS SOFRES.

¹² Catano V.M., Darr W., Campbell C.A. (2007), "Performance Appraisal of Behavior-Based Competencies : A reliable and valid procedure", Personnel Psychology, Vol. 60, pp. 201-230.

¹³ Gollac M., Volkoff S. (1996): "Citus, altius, fortius: l'intensification du travail", Actes de la Recherche en Sciences Sociales, n°. 114, pp. 54-67.

¹⁴ Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail



Encadré 2 : Exemple de contentieux liés aux entretiens d'évaluation dans le secteur privé.

En plus du cas le plus emblématique que constitue le cas Morney, il existe d'autres contentieux : le stress généré par les entretiens d'évaluation a par ailleurs été reconnu par la Cour de Cassation comme une cause de maladie professionnelle ou d'accident du travail justifiant encore la saisine du CHSCT. La Cour de cassation a établi un lien entre les entretiens et le stress au travail suite à une dépression nerveuse d'un salarié survenue deux jours après la tenue d'un entretien d'évaluation au cours duquel son supérieur hiérarchique lui avait annoncé que son travail ne donnait pas satisfaction et qu'il serait rétrogradé (Cass. 2ème civ., 1er juillet. 2003, no. 02-30.576).

Enfin, d'autres contentieux plus récents ont conduit les juges à rappeler que l'évaluation devait reposer uniquement sur des critères objectifs, vérifiables et transparents au risque de placer le salarié dans une insécurité préjudiciable pour sa santé mentale. Elle devait aussi s'appréhender non pas uniquement sur le plan matériel mais aussi sur le plan du ressenti du salarié.

Afin de sortir des cas d'espèce illustrés par différents contentieux, l'étude du centre d'analyse stratégique ¹⁵ (aujourd'hui France Stratégie) a cherché à évaluer ce lien sur un très large échantillon de salariés (14 161 salariés du secteur privé marchand hors hôpitaux privés et issus de 6384 entreprises) au regard de plusieurs indicateurs de bien-être (reconnaissance du travail par la hiérarchie, reconnaissance financière et stress au travail).

Les résultats de cette étude ont montré tout d'abord que la grande majorité des salariés « évalués » trouvent que les critères fixés sont précis et mesurables (90% des salariés).

Par ailleurs, les salariés « évalués » tirent en moyenne plutôt avantage à l'être (satisfaction plus élevée en moyenne que ce soit en termes de rémunération ou de reconnaissance au travail) par rapport à ceux qui ne sont pas évalués (toutes choses par ailleurs). Ces résultats sont par ailleurs confortés par une autre étude¹⁶ restreinte, quant à elle, au seul secteur industriel.

Enfin, s'agissant du stress, cet effet ne proviendrait pas spécifiquement de l'entretien d'évaluation lui-même mais transiterait par les caractéristiques organisationnelles des entreprises. Ce sont principalement les changements dans l'organisation du travail auxquels font face plus fréquemment les salariés « évalués » que les salariés non « évalués » qui augmentent la probabilité de se sentir stressé. En effet, les changements d'organisation du travail sont un important facteur favorisant la mise en place d'entretiens d'évaluation. Autrement dit, les salariés évalués évoluent plus fréquemment dans un contexte organisationnel plus générateur de stress que les salariés non « évalués ».

¹⁵ Cette étude a été réalisée par S. Benhamou et M-A Diaye : « Pratiques de gestion des ressources humaines et bien-être au travail : le cas des entretiens individuels d'évaluation en France », La Note d'analyse du Centre d'analyse Stratégique, septembre 2011, n° 239. Pour avoir l'étude complète et le détail de la méthodologie, se reporter à l'adresse suivante : <http://archives.strategie.gouv.fr/content/les-entretiens-individuels-devaluation-note-danalyse-239-septembre-2011>.

¹⁶ Crifo P., Diaye M-A., Greenan N. (2004), "Pourquoi les entreprises évaluent-elles individuellement leurs employés ?", Economie et Prévision, no. 164-165, Vol. 3-4, pp. 27-55. Voir aussi Diaye M-A., Greenan N., Urdanivia W. M. (2008), op. cit.



D'autres contextes organisationnels propices au stress ont également été identifiés dans cette étude comme par exemple les changements de direction ou restructurations et les changements de rythmes de travail (imposés par des demandes externes/internes, par des délais ou normes de production ou encore par l'amplitude du temps de temps de travail -plus de 40h-).

Ainsi, la lutte contre le stress pour les salariés « évalués » passe largement par l'amélioration de la conduite du changement organisationnel dans les entreprises que par la suppression de l'entretien individuel.

Le stress, voire la détérioration de la santé psychique et mentale du salarié, résulte généralement d'un ensemble de facteurs et non de la seule mise en place de l'entretien d'évaluation qui apparaît comme un révélateur de ce stress plutôt qu'une cause. Il convient donc de prendre en compte le plus possible l'ensemble des facteurs directs ou indirects qui peuvent influencer le bien-être ou le stress au travail, comme les caractéristiques des entreprises (organisation du travail, l'utilisation aux nouvelles technologies, les relations d'interdépendance du travail, les réorganisations d'entreprises...). Comme l'a souligné le rapport du Collège d'expertise dédié aux risques psychosociaux au travail¹⁷, le risque psychosocial pour la santé n'est pas sa manifestation mais son origine. Les Risques psychosociaux sont en effet définis comme « les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi, les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental ».

Une autre étude¹⁸ s'est penchée également sur la question en cherchant à établir un lien entre les entretiens d'évaluation et les risques psychosociaux chez les salariés, issus du secteur privé comme du public. Sans surprise, les principaux constats viennent conforter les résultats des auteurs de l'étude du CAS. Plus encore, l'entretien d'évaluation jouerait même un rôle protecteur et modérateur face aux risques psychosociaux, en particulier lorsque que les critères sont précis et mesurables.

Conclusion

En somme, les effets des entretiens d'évaluation sont globalement positifs pour les salariés et constituent un outil RH intéressant pour accompagner les politiques de ressources humaines. Toutefois, il convient de ne pas sous-estimer les effets indirects qu'ils peuvent induire dans des contextes organisationnels particuliers. Ce n'est pas la seule mise en place d'un entretien annuel qui suffit à le rendre efficace.

Par ailleurs, il est important de souligner que les résultats d'études sur de larges échantillons de salariés, ne sont vrais qu'en moyenne et qu'il donc existera toujours des dérives et des cas d'espèces où certains salariés pourront être discriminés, ou évalués sur la base de critères imprécis ou biaisés, ou perçus comme tels par les salariés. Dans une perspective de conseils auprès des directeurs RH, Il s'agira donc de conforter l'entretien en outillant mieux ces DRH afin de limiter les contentieux.

Par ailleurs, les difficultés liées aux entretiens ont une origine ex ante (avant sa mise en œuvre, s'agissant de son élaboration, du choix de son contenu) ou ex post (après sa mise en œuvre). Les problèmes ex ante sont essentiellement de quatre types. Le premier survient lorsque les critères ne sont pas précis. Cette imprécision génère une insécurité à la fois chez les évaluateurs et les évalués.

¹⁷ Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psycho-sociaux au travail (2011) : « Mesurer les facteurs psychosociaux de risques au travail pour les maîtriser », Avril.



Ainsi, les difficultés liées aux entretiens peuvent avoir une origine ex ante (avant sa mise en œuvre, s'agissant de son élaboration ou du choix des critères) ou ex post (après sa mise en œuvre). Les problèmes ex ante sont essentiellement de quatre types : des critères insuffisamment précis, qui peuvent générer une insécurité à la fois chez les évaluateurs et les évalués ; des critères biaisés et perçus comme tels par les salariés ; des critères précis et non biaisés mais perçus par les salariés comme biaisés ; et enfin, un évaluateur qui met en œuvre l'EIE de manière biaisée en défaveur de certains salariés dans l'entreprise. Les problèmes ex post sont quant à eux quasi-exclusivement liés à la possibilité ou non de recours pour le salarié. Clarifier pour les DRH ces différentes difficultés pourrait permettre de limiter les erreurs.

Sur le plan juridique, l'entretien d'évaluation constitue en outre une source d'informations pertinentes sur le contenu et la qualité du travail ainsi que sur le comportement professionnel du salarié. Il permet aussi, à partir de l'appréciation des juges sur l'objectivité des critères, de savoir si le traitement différencié entre deux salariés (promotion financière, mobilité, formation...) ne se heurte pas à des principes juridiques comme la discrimination illicite (selon l'âge des salariés, le sexe, l'origine ethnique ou sociale, etc.), le principe « à travail égal, salaire égal »¹⁹ ou encore aux licenciements abusifs. En outre, l'entretien d'évaluation devient alors un moyen de justifier ces différences, qui en cas d'absence peut laisser présumer d'une discrimination illicite²⁰ et être sanctionnée par les juges²¹ pouvant donner lieu à un préjudice indemnisable²².

Comment éviter les dérives potentielles de ce dispositif ?

L'essentiel est d'abord de respecter la jurisprudence et des articles du code du travail relatifs à l'évaluation des salariés (critères comportementaux en lien direct avec l'activité professionnelle, objectivité et transparence des critères, informer en amont les salariés sur ces techniques...). D'autres améliorations sont envisageables pour accroître la transparence et surtout la légitimité de ce dispositif aux yeux des acteurs : améliorer la formation des managers sur la pratique des entretiens et sur la conduite du changement, l'accès à des recours ou de la médiation pour les salariés en cas de contestation....

En somme, pour que l'entretien individuel soit un véritable outil au service des salariés et des employeurs, cela revient à proposer quelques pistes d'amélioration visant à promouvoir un mode managérial socialement responsable et performant économiquement. Ces deux objectifs doivent ainsi être conçus conjointement car étant indissociables comme le montre notamment cette étude. Ces propositions concernent tout autant le secteur privé que le secteur public.

¹⁹ Cass.soc., 17 oct. 2006, no. 05-40.393. Cass.soc., 20 février. 2008, no. 06-40.085.

²⁰ Cass. soc., 31 mars. 2009, no. 07-45.552

²¹ Cass.soc., 25 oct. 2007, no. 05-45.710

²² Par exemple, si la convention collective stipule que l'évolution de la carrière dépendra des résultats individuels dans le cadre d'un entretien d'évaluation, alors l'absence d'entretien peut alors être considérée comme un frein à la mobilité professionnelle car diminuant la probabilité de progression interne du salarié (Cass. soc., 31 janv. 2007, no. 05-41.563. Cass. soc., 10 nov. 2009, no. 08-42.114).





FRANCE STRATÉGIE
ÉVALUER. ANTICIPER. DÉBATRE. PROPOSER.



LI-RH



DGAFP
DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

Laboratoire d'Innovation et de prospective Ressources Humaines

QUI SOMMES-NOUS ?

Le Laboratoire Innovation et prospective Ressources Humaines (LI-RH) est le fruit d'un partenariat pour créer une communauté de travail rassemblant plusieurs approches sur des problématiques RH et sur la mise en place de pratiques innovantes liés à la gestion des ressources humaines et au management (secteurs privé/public).

Le centre de formation au management du ministère de la défense (CFMD), centre d'expertise pour les pratiques managériales. En appui sur son expertise et son réseau d'intervenants, le CFMD propose et réalise des formations pour les cadres du ministère de la Défense et développe également des activités en matière de veille et de prospective dans le domaine des ressources humaines et du management.

Le commissariat général à la stratégie et à la prospective - France Stratégie, lieu d'échanges et de concertation, apporte son concours au Gouvernement pour la détermination des grandes orientations de l'avenir de la nation et des objectifs à moyen et long termes de son développement économique, social, culturel et environnemental. Il contribue, par ailleurs, à la préparation des réformes décidées par les pouvoirs publics et développe, au sein de son département travail-emploi des expertises et des travaux de prospective notamment dans les domaines des ressources humaines et du management et des conditions de travail.

La direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), DRH de l'État employeur, parallèlement à ses missions garantissant la cohérence statutaire et l'unité de la fonction publique, assure une fonction d'animation et de pilotage interministériel, et inter-fonctions publiques. Le bureau de l'expertise internationale, de l'innovation et de l'analyse comparative des politiques RH est le bureau mobilisé au sein du présent partenariat.

L'Institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE), rattaché au secrétariat général commun des ministères économique et financier, est investi d'une triple mission : assurer des actions de formation permanente, accompagner la modernisation de l'Etat, les réformes des administrations ou la mise en œuvre des politiques publiques menées par les ministères économique et financier, déployer des activités de recherche et de diffusion des savoirs en matière de gestion publique et d'économie. Au titre de cette dernière activité, la direction de la recherche est mobilisée dans le cadre du présent partenariat.

Le LI-RH a pour objet d'échanger l'expertise, le savoir-faire et les ressources documentaires dans le domaine de la veille et de la prospective afin d'identifier les sujets et pratiques innovants et/ou émergents intéressant les politiques et pratiques de ressources humaines. L'analyse comparative avec le secteur public à l'international est incluse dans cette approche.