
Évaluations professionnelles : Les conseils des élus de la CAP

L'importance de l'entretien professionnel

Notre carrière professionnelle quelque soit son déroulement au sein de l'État et de ses établissements publics, au sein de nos ministères ou non, est ponctuée de changements de structures, d'équipes, de responsables hiérarchiques (pouvant venir de corps différents, de ministères différents), mais, dans tous les cas, elle est en principe jalonnée chaque année par un entretien professionnel. Trop rarement fait dans des conditions satisfaisantes (de temps, de qualité des échanges...), parfois fait entre deux réunions, et encore trop souvent non réalisé, l'entretien professionnel est encore perçu comme une contrainte inutile.

Et pourtant il ne l'est pas !

Et son contenu ne doit pas être traité à la légère, chaque mot ayant son importance.

En effet, **lors des promotions des IAE notamment** – avancement au grade de divisionnaire ou hors classe par voie du tableau d'avancement, ou pour les collègues proposés à l'emploi fonctionnel de chef de mission – l'administration s'attache à regarder le cadre « Appréciation générale » de l'agent pour évaluer son parcours et ses compétences à exercer des missions de niveau supérieur. D'autres cas de figure peuvent illustrer ces propos :

- Lors d'une demande de mutation, l'employeur (quel qu'il soit) s'appuie généralement sur le CV et à minima sur les entretiens d'évaluation du dernier poste tenu, pour établir son classement des candidats sur le poste qu'il propose ;
- Lors des recours contre une modulation à la baisse du CIA, le compte rendu d'entretien professionnel peut servir d'argumentaire.

Quelle que soit votre situation, exigez un entretien professionnel !

Que vous soyez en position normale d'activité (PNA), en détachement ou encore en disponibilité à des fins professionnelles, il est indispensable de solliciter un entretien professionnel chaque année, de manière à constituer votre dossier de façon continue tout au long de votre carrière.

Il est important de rappeler que l'entretien professionnel est un entretien permettant d'évaluer personnellement et professionnellement l'agent et non un entretien visant uniquement à vérifier que l'agent a bien participé à l'atteinte des objectifs du service.

En cas de mobilité en cours d'année, avant votre départ, demandez à votre supérieur hiérarchique de vous consacrer un temps d'entretien afin d'établir le bilan de la période écoulée, qu'il pourra ensuite transmettre à votre nouveau chef pour compléter votre compte-rendu d'entretien réalisé l'année suivante car, une fois parti, il est souvent plus difficile pour des raisons d'éloignement ou de disponibilité d'obtenir cet entretien.

Le contenu de l'entretien professionnel

« L'entretien doit aborder les objectifs de l'année écoulée et de celle à venir, tant sur l'aspect quantitatif que sur l'aspect qualitatif, ainsi que des sujets essentiels en matière de déroulement de carrière, de mobilité et de formation professionnelle ».

Le contenu est le même pour toutes les structures et comporte au minimum :

- le bilan des objectifs de l'année écoulée ;
- le bilan des compétences acquises ;
- les objectifs de l'année à venir ;
- les besoins en formation ;
- l'appréciation générale de l'agent portant sur l'année écoulée.

Quelques règles de bonne conduite de l'entretien professionnel

Que l'on soit évalué ou évaluateur, quelques règles sont à respecter pour conduire un entretien professionnel dans de bonnes conditions :

- **fixer une date et une heure précises et les respecter** ;
- y consacrer un **temps de préparation suffisant** avant l'entretien lui-même. En effet, il est important que l'agent, avant son entretien, reprenne son entretien de l'année précédente, relise les objectifs qui lui avaient été fixés, analyse la réalisation ou non de ceux-ci et prépare des arguments d'analyse et d'explication objectifs et factuels avant d'être devant son évaluateur. Réfléchir à tête reposée permettra d'affiner les arguments sur le bilan de l'année passée mais également de proposer des objectifs réalistes pour l'année à venir ;

- le **temps imparti à l'entretien doit être bien identifié** : bloquer 1 heure minimum sans répondre au téléphone ni aux sollicitations des collègues ...;
- trois temps d'échange doivent être identifiés : le **bilan et les perspectives**, l'**appréciation**, l'**évolution des compétences** et enfin la **formulation de la valeur professionnelle** ;
- seul le N+1 peut renseigner l'entretien professionnel (mais le N+2 peut ajouter des observations avant son visa).

L'appréciation générale portant sur l'année écoulée (Pièce maîtresse dans l'examen des dossiers proposés à promotion)

Cette partie doit donc être rédigée afin de d'apprécier rapidement le contexte général du poste, ou du service, les difficultés rencontrées par l'agent, ses capacités à s'adapter à ce contexte, à évoluer et par conséquent son potentiel.

Au niveau du compte rendu de l'entretien professionnel, il n'est pas pertinent que soient cités les objectifs qui avaient été assignés ou les opérations menées, sauf à ce que celles-ci montrent, par leur définition ou leur notoriété, le caractère exemplaire des dossiers conduits.

L'appréciation générale doit être structurée ainsi :

- le contexte, tant organisationnel que « politique » ;
- les enjeux ;
- les éléments particuliers de l'année (opérations sensibles, interlocuteurs sensibles, etc.) ;
- une synthèse permettant d'évaluer l'activité de l'agent au regard des points précédents, sa capacité à évoluer, sa capacité d'initiative.

Sans vouloir homogénéiser les rédactions, ni imposer un cadre, quelques pistes peuvent néanmoins vous aider à veiller à la structuration de la rédaction.

Faire apparaître :

- l'appréciation sur la maîtrise (partielle ou complète) des principales activités du poste et des objectifs, de l'exposition du poste et de la charge de travail ;
- le bilan des compétences acquises et mobilisées, en s'appuyant sur des exemples concrets et/ou des faits saillants mais aussi le rayonnement national ou international le cas échéant ;
- le bilan des capacités personnelles spécifiques : initiatives, créativité, hauteur de vue, recul, capacités de synthèse et d'analyse, pédagogie, qualités humaines et d'écoute, capacité d'adaptation et d'anticipation, capacité à déléguer ou/et à motiver...tout en restant factuel ;

- si nécessaire, on peut évoquer les axes de développement envisagés : évolutions professionnelles, mais aussi la prise en charge d'un dossier spécifique ou encore les aptitudes à exercer un niveau de responsabilité supérieure.

Ces éléments d'appréciation doivent être factuels, qualitatifs et il convient d'étayer tout ce qui peut être valorisé. Une synthèse de conclusion peut utilement être rajoutée en fin de l'appréciation, mais elle doit s'appuyer sur l'ensemble des éléments précisés auparavant .

Un autre point sur lequel il convient d'être vigilant : l'évolution de l'appréciation au fil des années. En effet, lors de l'examen des dossiers à promotion, une attention toute particulière est également portée sur l'évolution des appréciations au fil des années. Ainsi, même si l'entretien vous paraît favorable, il ne doit en aucun cas être le même d'une année sur l'autre.

Des rédactions passe-partout... qui ne passent pas... et nous disons :

Non aux évaluations trop générales

Les évaluations se limitant aux aspects factuels des activités de l'année sont évidemment insuffisantes.

« Agent ayant fortement contribué à l'atteinte des objectifs du service » : certes, mais dans quelles conditions ? En faisant preuve de quelles capacités ? Peut-il évoluer ?

« Agent intelligent qui a su répondre aux objectifs qui lui étaient assignés » : l'agent fait donc bien son travail. Mais de quelle façon ? Devait-il, ou pouvait-il faire mieux ? A décrire trop de détails on perd l'objectif de l'entretien et à rester trop général, on perd les motifs et les fondements de ses capacités.

« Bon agent » ou « agent sérieux » : Se satisfaire uniquement d'une mention aussi succincte montrant que globalement l'agent fait bien son travail peut amener à considérer, par défaut, que l'agent ne peut évoluer, soit par manque de capacité, soit par manque d'ambition, attention donc aux qualificatifs employés !

Non à une rédaction trop diluée

A contrario, rédiger une appréciation dithyrambique sans aucun élément de contexte la justifiant, ou la présentant, peut conduire à penser que le notateur est un peu « large » dans ses appréciations.

Non à une appréciation non étayée

« Agent brillant pour lequel une promotion au grade supérieur serait justifiée » : il s'agit d'une excellente mention ... de conclusion. En effet, la rédaction devra, au préalable, préciser quelques éléments de contexte, quelques exemples ou quelques actions de l'agent permettant une telle conclusion.

Non à une appréciation à interprétation ambiguë

« **Agent autonome** » : est-ce pour mettre en avant les capacités d'initiative ou le manque de rendu compte ?

Mon appréciation est un « copier-coller » de celle de l'année précédente

Qui en effet ne s'est jamais fait cette observation ou n'a souhaité la faire à son notateur, sans d'ailleurs oser la lui dire ?

Il y a de nombreuses raisons à cette situation, les plus fréquentes sont souvent :

- un notateur peu enclin à la rédaction ;
- peu d'éléments nouveaux pour émettre une rédaction différente et évolutive.

Objectifs annuels/Articulation avec la fiche de poste : écueils à éviter

Les objectifs définis ne doivent être ni la liste du plan de charge de l'année, ni la redite de la fiche de poste :

- Ils doivent être annualisés, contextualisés (liés à un contexte particulier : arrivée d'un nouvel agent, parution d'une circulaire...) ;
- Ils doivent être non répétitifs d'une année sur l'autre : dossier particulier, compétence à développer particulièrement, dossier à enjeux, évolution du poste ... cela évitera les copier-coller des évaluations d'une année sur l'autre ;
- Ils doivent être atteignables et « évaluables ».

La fiche de poste

La fiche de poste annexée doit être mise à jour et annexée au compte rendu mais les actualisations doivent rester marginales.

Avec l'évolution des objectifs (exemples : un objectif annuel qui devient, avec les réorientations des objectifs du service, un objectif permanent – un renforcement de l'unité redéployant les missions), la fiche de poste nécessite d'être actualisée avant d'être jointe au compte rendu.

Attention cependant dans le cadre des intérim : les missions afférentes à cet intérim ne doivent en aucun cas être reprises dans la fiche de poste. D'ailleurs, toute modification significative des missions doit faire l'objet d'un passage en CAP pour faire acter l'évolution du poste.

Il nous arrive bien souvent de voir des collègues qui ont vu leur poste fortement évoluer (missions ou/et responsabilités) et rester sur ce nouveau poste sans aucune formalité administrative. L'administration peut alors considérer qu'il s'agit du même poste sur toute

la durée, et pénalise de fait l'agent lors de l'examen du parcours professionnel. En effet, même si les objectifs mentionnés sont différents, ces éléments ne peuvent servir à eux seuls d'arguments pour faire acter qu'il ne s'agit pas du même poste que celui pris initialement.

Quelques conseils pour la rédaction du compte rendu

Aucun texte ne le prévoit, mais vous pouvez demander à votre supérieur hiérarchique de vous soumettre pour avis et amendements éventuels son projet de compte rendu d'entretien, préalablement à sa notification.

Cette pratique est déjà constatée dans de nombreux services, et permet de rediscuter librement sur les propositions sans que cela n'apparaisse dans la procédure.

Il est également possible de faire des contre-propositions si vous êtes en désaccord.

Enfin, vous pouvez bien entendu prendre contact avec un conseiller mobilité carrière du SNIAE-FO pour solliciter son avis sur la rédaction du paragraphe «évaluation littérale de l'agent ».

Que faire en cas de désaccord après sa notification ?

Si, malgré un échange itératif avec votre supérieur hiérarchique, les éléments mentionnés dans le compte-rendu ne vous conviennent pas, vous pouvez initier un **recours hiérarchique gracieux**.

Si celui-ci n'aboutit pas, alors un **recours en CAP** est possible, puis in fine un **recours au tribunal administratif**.

Là encore, n'hésitez pas à en informer le SNIAE-FO très en amont de votre recours, le SNIAE-FO pourra vous aider.