

Une nouvelle formule d'évaluation périodique

Le pourquoi et le comment

Les entretiens périodiques individuels sont entrés en vigueur à l'Etat de Genève durant le premier semestre 1998, dans le cadre des projets transversaux de réforme de l'administration dans le but de valoriser la culture du service public.

Dès le printemps 1997, un groupe de travail, composé de représentants des partenaires sociaux, des départements et des Hôpitaux universitaires, s'est réuni et a remis un premier rapport intermédiaire concernant d'une part cette mise en place d'entretiens périodiques pour les collaborateurs et d'autre part l'élaboration d'une charte de qualité du service public.

Le processus d'entretiens périodiques mis en œuvre dans l'administration cantonale genevoise vise à permettre des discussions régulières entre les supérieur-e-s hiérarchiques et leurs collaborateurs/trices, d'une part sur les prestations offertes à la population et l'organisation mise en place permettant l'offre de ces prestations, d'autre part afin de fixer des objectifs personnalisés permettant d'atteindre, de maintenir ou de développer un haut degré de compétences des fonctionnaires.

Les entretiens permettent de faire un point de situation sur une période écoulée, mais aussi de convenir des objectifs et des moyens de les réaliser, pour une période future. Des entretiens peuvent aussi avoir lieu à d'autres échéances, selon les besoins identifiés.

La mise en place de ces entretiens périodiques devait relever d'une démarche systématique appliquée dans l'ensemble de l'administration, afin d'assurer une égalité de traitement pour les collaborateurs de la fonction publique et garantir au personnel un suivi cohérent et approprié lui permettant de faire face à l'évolution de sa vie professionnelle.

L'entretien périodique, moyen de communication privilégié, outil de collaboration qui devrait favoriser la responsabilisation et la motivation des fonctionnaires, doit aussi permettre de détecter les besoins en formation pour accompagner la mutation des métiers, fournir les moyens d'anticiper d'éventuelles difficultés, faire face au changement et prévenir les dysfonctionnements éventuels au sein des services. Deux types d'entretiens ont été mis sur pied, d'une part des entretiens individuels et d'autre part des entretiens collectifs appliqués sous la forme de réunions de service.

Les objectifs visés étaient une amélioration de la qualité des prestations destinées à la population; un contrôle du développement et de la qualification des membres du personnel par rapport aux tâches confiées et enfin une vérification, grâce aux entretiens collectifs, de la pertinence de l'organisation des unités opérationnelles et de l'adéquation des moyens mis à leur disposition.

La périodicité a été fixée, en règle générale, à un entretien individuel tous les deux ans au minimum, en complément aux entretiens annuels existant pendant les trois années de période probatoire. Cette démarche concernait l'ensemble du personnel à l'exception du corps enseignant du DIP, du corps de police, ainsi que du personnel de la prison, pour lesquels une démarche spécifique est élaborée.

L'entretien périodique est un outil de collaboration qui ne doit en aucun cas être utilisé comme un moyen de sanction. Si une faute professionnelle et/ou un comportement inadéquat sont avérés, ils doivent donner lieu à un entretien spécifique portant sur cette question, avec l'appui des responsables des ressources humaines.

Dans son discours de Saint-Pierre du 3 décembre 2001, le Conseil d'Etat relevait que les mesures touchant à la politique du personnel étaient des éléments fondamentaux de la stratégie de l'organisation et qu'il avait choisi de mettre en avant la clarté dans la gestion, en prenant des mesures portant sur le développement de ces entretiens périodiques, ainsi qu'en favorisant la mobilité, les structures participatives, les mesures de promotion des femmes, le développement de la formation professionnelle continue et la réforme du système d'évaluation des fonctions.

A l'issue de la commission paritaire du 22 janvier 2004, il a été convenu qu'une nouvelle formule d'entretien serait testée au Département des finances et au Département de l'instruction publique durant une période d'une année minimum. Au terme de ces tests, un bilan devait être présenté. Un bilan a bien été présenté sur les tests effectués aux Finances, mais le bilan des tests effectués à l'Instruction publique à partir de mai 2005 seulement ne sera tiré qu'en août 2006.

La commission paritaire est-elle une chambre d'enregistrement ?

A la surprise générale, la nouvelle formule d'évaluation a remplacé la précédente le 1er mai 2006 pour toutes les évaluations périodiques au sein de l'Etat sans avoir été validée formellement par les représentants des employés membres de la commission paritaire du statut du personnel de l'administration cantonale. Une lettre a donc été envoyée le 8 mai à l'Office du personnel par les associations membres de cette commission pour s'en étonner et demander des explications.

Le conseiller d'Etat en charge de ce dossier, M. David Hiler, estime pour sa part anormal qu'il faille plus de quatre ans pour pondre une nouvelle formule et plus de deux ans pour la tester ! Il y a donc eu un dysfonctionnement. Par ailleurs, selon lui, l'ancienne formule ne permettait pas de préciser les objectifs et il n'y avait donc aucune raison de se priver plus longtemps d'un outil mieux adapté.

Les membres de la commission paritaire acceptent cependant difficilement la politique du fait accompli, d'autant plus qu'ils réfutent énergiquement être à l'origine de l'enlisement du dossier !

Depuis quatre ans, les représentants du personnel avaient demandé qu'une étude complète soit faite sur les évaluations périodiques telles qu'elles ont été pratiquées depuis leur mise en vigueur. Ils souhaitent connaître la façon dont les formulaires d'évaluation avaient été remplis, comment les intervenants avaient compris la teneur de ces entretiens, combien d'entretiens périodiques avaient posé des problèmes et pour quels motifs. Ils estimaient en effet indispensable qu'un bilan soit établi et serve de base aux ajustements nécessaires de la formule. Il apparaît tout de même paradoxal qu'on reproche aux représentants de la commission de vouloir appliquer les principes mêmes ayant conduit à la mise en place d'une structure pour la réalisation de cette formule ! Cela revenait à dire : « Faites ce que je dis et

non ce que je fais ». Les membres de la commission ne pouvaient donc accepter de se prononcer par un chèque en blanc sans disposer d'un bilan et connaître les tenants et aboutissants du processus d'évaluation périodique.

Le dernier point de situation concernant les formules d'entretien périodique a été fait le 27 septembre 2005. Il était alors question de fournir à la commission un bilan de la formation faite aux cadres, mais à aucun moment il n'a été convenu de généraliser l'utilisation de cette nouvelle formule à tous les départements pour tous les entretiens d'évaluation. L'Office du personnel considérait alors «qu'ils ne sont pas en vigueur et principalement adaptés à la période d'essai ».

Dans leur lettre à l'Office du personnel, les membres de la commission s'étonnent qu'on mette la charrue avant les bœufs et que la formation technique prévue pour le personnel amené à remplir ces formules se fasse après l'entrée en vigueur de cette dernière ! Ils s'inquiètent par ailleurs de la façon et de l'homogénéité avec lesquelles cette formule sera appliquée au sein de l'administration et demandent par conséquent de suspendre l'utilisation de ce nouveau document jusqu'à la séance de commission paritaire du 23 mai.

Les représentants du personnel reviennent également sur le fonctionnement même de cette commission paritaire qui doit remplir pleinement ses prérogatives fixées dans la loi. Elle doit rester un lieu de discussions et de négociations pour toutes modifications de fond prévues dans le règlement d'application de la loi générale relative au personnel de l'administration cantonale et des établissements publics médicaux et les fiches du mémento d'instructions de l'OPE. En cas contraire, la commission paritaire deviendrait une chambre d'enregistrement qui ne servirait pas à grand-chose.

Mode d'emploi de l'entretien périodique nouvelle formule

Les entretiens n'ont de chance de succès que lorsque les points de vue des deux partenaires - l'employé/e et le/la supérieur/e hiérarchique - sont pris en considération. C'est une démarche qui prend du temps, il faut compter une heure et demie pour la préparation et autant pour l'entretien lui-même, mais il ne s'agit pas d'une perte de temps si la démarche permet d'éviter le pourrissement de situations conflictuelles.

Le rendez-vous pour l'évaluation est planifié au moins 15 jours à l'avance. Les différents protagonistes doivent se préparer séparément au futur entretien. Chacun remplit de son côté le document adéquat. L'entretien doit avoir lieu dans un endroit neutre et calme (en aucun cas dans le bureau du supérieur hiérarchique), sans risque d'appels téléphoniques ou d'interruptions intempestives. Un entretien périodique est un moment dans lequel l'écoute et la compréhension mutuelle sont privilégiées, durant lequel il faut s'accorder le temps nécessaire et prendre le temps de discuter. Toutes les appréciations doivent être fondées sur des faits avérés. Une écoute active doit mettre le/la collaborateur/trice en confiance et favoriser le dialogue constructif, en l'encourageant à s'exprimer et en essayant de trouver des points d'accord.

Les documents indispensables à la préparation et à la conduite de l'entretien doivent être réunis, soit : un cahier des charges à jour ou la définition de fonction-type, la dernière évaluation validée, le parcours de formation continue et le guide et la formule de l'entretien périodique.

La formule elle-même est structurée en six rubriques à remplir : bilan de la période écoulée en termes d'objectifs préalablement convenus, évaluation du niveau de compétences par le biais de critères spécifiques, fixation des objectifs et des moyens d'action et/ou de formation afin de développer des connaissances et compétences, parcours de formation envisagé, analyse de l'environnement de travail par la personne évaluée, signatures et suivi de l'entretien périodique.

Le/la responsable exprime ses attentes et compare les objectifs fixés avec ceux qui ont été réalisés. Il doit proposer ou suggérer des moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés, identifier les souhaits d'évolution professionnelle et exprimer un avis quant aux potentialités de développement possibles.

La personne évaluée, de son côté, doit s'exprimer sur la propre évaluation de son travail et des compétences exercées, sa contribution à l'amélioration des processus de travail, en émettant des suggestions, ses attentes face à sa satisfaction au travail et ses réflexions sur son parcours professionnel actuel et la vision de son avenir professionnel.

Le bilan de la période écoulée doit permettre de partager une appréciation du travail accompli durant la période et des expériences acquises, de vérifier l'atteinte des objectifs individuels fixés, les résultats obtenus, ainsi que les délais, de mettre en perspective l'atteinte des objectifs individuels par rapport à la situation globale du service, de mettre en évidence les moyens qui ont permis la réalisation des objectifs ou s'interroger sur les raisons qui n'ont pas permis l'atteinte complète des objectifs.

L'appréciation du niveau des compétences doit permettre d'identifier les points forts et les compétences à développer, d'exprimer les difficultés rencontrées et les éventuelles carences constatées, de fixer des objectifs pour la période à venir, de déterminer les moyens propres à appuyer leur réalisation et d'avoir une discussion constructive permettant de clarifier les attentes et les perspectives possibles.

Pour chaque critère évalué, une appréciation doit être donnée, ainsi qu'un commentaire qui la justifie. Une définition et des indicateurs sont également proposés, permettant de mieux appréhender le critère en question dans une situation professionnelle.

L'entretien doit aussi amener un dialogue sur les possibilités en terme de formation ou d'évolution professionnelle, en tenant compte du développement des compétences. Il s'agit dans cette rubrique de répertorier les points à améliorer qui ont été mis en évidence préalablement et de les transcrire en objectifs à atteindre dans une perspective de progression, de développement ou d'amélioration de compétences ou de connaissances. Chaque objectif défini doit être formulé de manière précise, réaliste et limitée dans le temps ; en outre il doit être mesurable et générateur d'une action de progression. Par ailleurs, il est nécessaire de dégager les moyens pour appuyer la réalisation de ces objectifs.

L'entretien périodique, seul outil de gestion visant à favoriser la responsabilisation, la motivation et la mobilisation du personnel, doit permettre durant l'entretien de discuter des problèmes rencontrés, afin de prévenir les dysfonctionnements éventuels d'un service, tant il

est vrai qu'on ne peut pas être bon dans un mauvais contexte. Il permet de procéder à un examen de l'environnement et des conditions de travail, soit en particulier : les tâches confiées, la clarté de la mission et des objectifs, l'organisation du travail, la répartition de la charge de travail, les moyens de travail à disposition, les contacts avec les usagers, la circulation de l'information, les possibilités offertes en termes de formation et le climat de travail.

Ainsi, l'occasion est donnée à la personne évaluée d'exprimer son degré de satisfaction dans le poste occupé et de formuler toute suggestion susceptible de conduire à l'amélioration de ses prestations.

Il est certain qu'à la suite des enseignements fournis par les nombreux séminaires destinés à faire connaître cette nouvelle formule, celle-ci va encore évoluer. De nombreuses lacunes semblent avoir échappé aux tests. Il est surprenant, par exemple, que des critères tels que celui des efforts physiques soient tout simplement ignorés, alors qu'il subsiste de nombreux travailleurs manuels au sein de l'Etat. L'avenir nous dira également si l'Etat a réellement les moyens de poursuivre le développement de la formation professionnelle continue, qui semble être le complément indispensable de l'application de cette formule.

Etat des travaux des groupes de travail « statut » et « rémunération »

Le groupe de travail concernant la rémunération s'est réuni à quatre reprises au cours des deux derniers mois. Les objectifs du Conseil d'Etat sont les suivants : favoriser les nouveaux collaborateurs, engager les collaborateurs dans leur classe de fonction, proposer un système de rémunération plus attractif, avec une augmentation annuelle plus forte en début de carrière.

Les contraintes posées sont les suivantes : le coût total du nouveau système de rémunération doit tendre vers un coût neutre comparativement au système actuel et permettre de maintenir la rente actuelle LPP en fin de carrière.

Genève est le seul canton romand – et sans doute de Suisse - qui n'offre pas un 13^{ème} salaire à ses fonctionnaires. Le groupe a travaillé sur l'étude de trois hypothèses de rémunération qu'il s'agissait de comparer au système de rémunération actuel, afin de suivre les coûts associés à une carrière théorique donnée. Les hypothèses étaient les suivantes : 1) système actuel, mais avec un engagement des nouveaux collaborateurs dans la classe de fonction ; 2) système identique au précédent, mais avec la disparition de la prime de fidélité au profit d'un 13^{ème} salaire, les surcoûts en début de carrière étant compensés par une progression plus faible en fin de carrière afin de maintenir un coût total similaire au système actuel ; 3) système identique au précédent avec un 13^{ème} salaire non soumis aux retenues de salaire des caisses de pension.

Le groupe de travail travaillant sur un toilettage du statut s'est également réuni à quatre reprises. Durant les travaux de ce groupe, il est apparu que la procédure légale actuelle adoptée en cas de licenciement était opérationnelle et ne posait pas de problèmes majeurs. Toutefois, la durée prévue des enquêtes administratives n'est généralement pas respectée et s'étend sur une période beaucoup trop longue, qu'il importe de raccourcir.

On a également découvert que la répartition des réévaluations de fonction intervenues ces dernières années avait fait la part belle aux demandes individuelles, alors que les demandes

émanant de groupes professionnels n'aboutissaient pas. Il semble donc que les réévaluations collectives, validées par l'Office du personnel, mais bloquées depuis plusieurs années en raison de l'importance de la dette, auraient pu être honorées sans mettre en péril les finances de l'Etat si les demandes individuelles avaient été traitées sur un pied d'égalité.

Le Cartel intersyndical s'interroge donc et pose les questions suivantes au Conseil d'Etat : quand et comment celui-ci va-t-il apporter un correctif à cette situation ? Selon quel calendrier va-t-il reprendre la procédure d'application des réévaluations abouties ou en cours de validation ? Des réponses rapides et positives sont attendues à ces questions qui n'ont été que trop longtemps évitées, et repoussées en ce qui concerne les réévaluations collectives, alors qu'il est aujourd'hui avéré qu'elles se poursuivaient à titre individuel pour certains.



Photographie : Le président de la Société pédagogique genevoise, Olivier Baud, caricaturé lors d'une séance de commission paritaire par le président du Département de l'instruction publique, le conseiller d'Etat Charles Beer, qui possède, parmi ses qualités cachées, un bon coup de crayon ! (Photo R. Rosset).

LFP - 29/05/2006 – version corrigée
Roger ROSSET