

# Qui, quoi, comment ?

**L'évaluation telle qu'elle est mise en œuvre aujourd'hui dans la fonction publique, est très souvent un moyen d'asseoir un rapport de force entre individus et donne naissance à un rituel totalement vide de sens.**

La loi du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique prévoit la possibilité de " se fonder sur un entretien professionnel pour apprécier la valeur professionnelle des fonctionnaires " (articles 58 et 59). Ce dispositif est mis en œuvre à titre expérimental dans la Fonction publique d'Etat et la Fonction Publique Hospitalière de 2007 à 2011 et dans la Fonction publique Territoriale de 2008 à 2010. L'objectif attendu est la disparition définitive de la notation traditionnelle dès 2012. Selon les directives gouvernementales, l'entretien doit avoir lieu chaque année et est conduit par le supérieur hiérarchique de l'agent. Il porte principalement sur : les résultats obtenus par l'agent au regard des objectifs qui lui ont été assignés et des conditions d'organisation et de fonctionnement du service dont il dépend ; la définition des objectifs à venir et des perspectives d'amélioration professionnelles ; la manière de servir de l'agent ; les acquis de son expérience ; ses besoins de formation et perspectives d'évolution de carrière et de mobilité. A l'issue de l'entretien, un compte rendu est rédigé par le hiérarchique qui donne une appréciation générale exprimant donc " la valeur professionnelle de l'agent ". L'intéressé, bien entendu, en a connaissance et peut y apporter ses observations !

Christian Gauffer, psychologue à la Communauté urbaine de Strasbourg,



remarque que « *l'on oublie la notion de qualité de travail et le premier objectif de la fonction publique qui est de répondre aux besoins des usagers avec équité* ». Ne sont pris en compte dans l'évaluation qu'un travail qui aura été " prescrit " à titre strictement individuel, ainsi que la performance de l'agent en fonction d'objectifs non discutables puisqu'ils auront été " assignés ". On ne peut d'ailleurs qu'être surpris de la terminologie utilisée. A la notion de performance, bien entendu, on lie désormais une rémunération. Immédiatement, « *l'enjeu est important pour le collaborateur car il conditionne*

*le niveau des primes* » et ainsi son niveau de vie, comme l'indique Angela Prochilo-Dupont, directrice du pôle développement économique à la Communauté d'Agglomération du Pays Voironnais. On introduit donc obligatoirement la mise en concurrence des individus et par opposition la destruction des collectifs de travail... On introduit donc aussi des notions de valeur marchande du travail et par opposition la disparition de tout principe d'utilité sociale.

**Eviter les dérives**  
Pourtant, l'évolution progressive de la notation à l'évaluation ne date pas d'aujourd'hui. Dans la collectivité d'Angela Prochilo-Dupont, par exemple, elle « *est pratiquée depuis 1992* » et d'ajouter que « *la culture du résultat et du management par objec-*

*tifs individuels et par tenue de poste fait vraiment partie de notre fonctionnement* ». De nombreux modèles existent et se développent. Mais, selon Frédéric Petitbon, consultant associé du cabinet Idrh, « *dans de nombreux cas, le secteur public a fait un copier-coller pauvre de certaines modalités d'évaluation centrées sur les résultats quantitatifs permettant de payer des parts variables individuelles ! Ce qui ne correspond ni aux bonnes pratiques du privé, ni à la culture d'évaluation à développer pour le public* ».

Il est impératif de se saisir de ces pro-

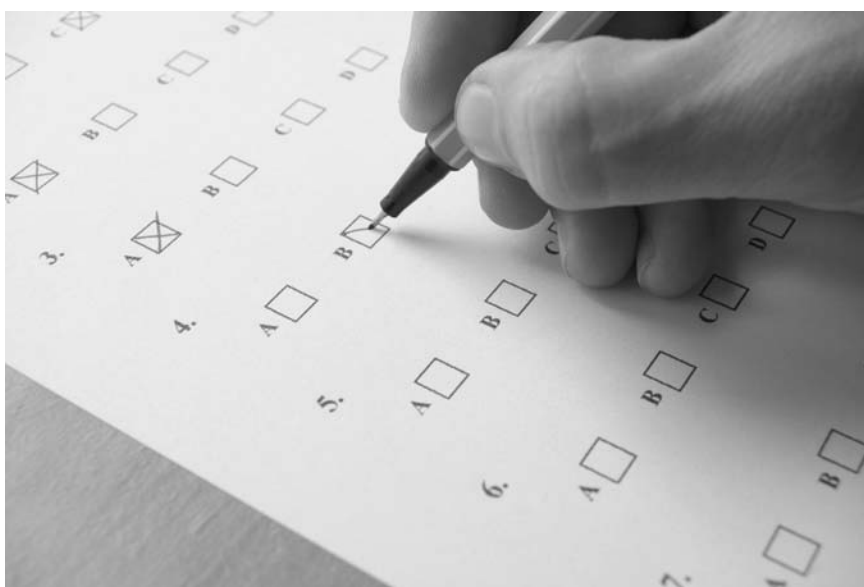
cessus pour en éviter les dérives. A ce propos, Christian Gauffer alerte « *sur une évaluation uniquement centrée sur des indicateurs chiffrés où le modèle de référence est celui du zéro défaut* ». Nous sommes dès lors dans l'univers de « l'idéal inaccessible », qui ne peut mettre l'agent qu'en situation d'échec. Ce sont alors des sentiments de culpabilité et de peur qui prédomineront et, comme chacun le sait, un sentiment n'est pas discutable ! Au final, l'évaluation engendrera une grande souffrance au travail et aura des conséquences graves sur la santé de l'agent. Il faut donc agir et sortir très vite de ce courant de pensée dogmatique qui promet non pas l'évaluation du travail mais celle d'un individu sur l'autre où, comme le constate Alain Ananos, administrateur territorial, « *on fait entrer l'échange dans la sphère du privé et de l'intimité, où on ne peut pas dialoguer sur l'environnement puisque l'on ne maîtrise pas le cadre dans lequel on travaille et où la notion de collectif de travail est littéralement oubliée* ».

### Pas de modèle unique

Frédéric Petitbon préconise « *des évaluations à 360 degrés qui, quand elles sont bien menées, sont très fondatrices d'une approche d'équipe (je me fais évaluer par mes pairs et par mes collaborateurs) ; des pratiques d'évaluation collective permettant de confronter le point de vue de différents acteurs (suivi des potentiels)* ». Certains souhaiteraient toutefois que l'évaluation soit basée uniquement sur des critères collectifs et plus globalement sur l'évaluation des politiques publiques. Mais les expériences déjà développées ont souvent été très complexes à mettre en œuvre de manière uniforme et équitable pour tous les agents et dans tous les services. En effet, l'évaluation ne peut être linéaire et identique pour tous au risque de capoter. Et Frédéric Petitbon de conclure que « *les prochaines années vont voir arriver à maturité les modes d'évaluation dans le secteur public. Cela va se traduire d'abord et avant tout par une meilleure prise en compte*

### L'évaluation comme élément de reconnaissance

Pour Alain Ananos, administrateur territorial, animateur du collectif " Cadres de direction " de l'Ufict Cgt des services publics, l'évaluation doit associer la performance d'une collectivité, au sens d'efficacité sociale, et l'humain placé au centre d'un collectif comme opportunité. La performance doit s'entendre à long terme pour le développement d'une politique publique réussie. En conséquence de quoi l'évaluation doit intégrer : un dialogue sur l'environnement et les contraintes ; des notions de collectif de travail ; le droit au secret nécessaire à chaque individu et le choix de dire non ; l'investissement sur le long terme ; un management par la coopération ; la réintroduction de la notion de qualité (et pas de quantité). Ce n'est qu'à ces conditions minimum qu'elle pourra devenir un vrai élément de reconnaissance, que le travail sera réhabilité et que le " sens " sera retrouvé.



*des contextes spécifiques des administrations, des métiers exercés, du type de mission. Ici avec l'accent mis sur les résultats collectifs et le respect de valeurs professionnelles particulières ; là avec une individualisation forte des objectifs en cohérence d'un travail plus solitaire et de missions se prêtant à ce genre d'évaluation ; là encore avec le développement d'évaluations collectives facilitant le travail d'équipe. En d'autres termes, il n'y aura pas un modèle d'évaluation propre au secteur public, pas plus qu'il n'y a un unique modèle d'évaluation dans le secteur privé. Il y aura les modes d'évaluation non dogmatiques adaptés à chaque contexte et correspondant au besoin d'aide à la progression pour chaque fonctionnaire et de cohérence pour son administration... » .*

### Que faut-il évaluer ?

Peut-on associer évaluation individuelle et évaluation des politiques publiques ? Oui et non, répond Frédéric Petitbon, consultant associé du cabinet Idrh. Il est tout à fait utile qu'un responsable soit pour partie évalué sur l'atteinte d'un résultat d'impact de politique – bien sûr il en est rarement le seul responsable, mais ça lui permet de concentrer son énergie sur ce qui est vraiment important pour le politique et pour le citoyen. Mais à mettre en perspective ! Evitons par exemple de lier la rémunération variable directement à un indicateur de résultat de politique publique. Et mettons d'autres éléments dans l'évaluation individuelle, tels que l'évaluation de l'action engagée.