



## **Compte rendu de la réunion de concertation du 28 janvier 2011**

### **Evaluation/modulation**

Suite à une demande de la CFDT lors du CTPM du 27 octobre dernier, une réunion de concertation s'est tenue le 28 janvier 2011 avec la sous-direction de la politique des ressources humaines RH1, afin de dresser le bilan de l'expérimentation de l'évaluation au MAEE et d'élaborer des pistes d'améliorations possibles.

#### Fanev, évaluation et entretien professionnel

L'évaluation dans le cadre de l'entretien professionnel selon la procédure Fanev concerne potentiellement l'ensemble des agents du ministère, à l'exception des agents de droit local. Au total, 6799 compte rendus d'entretien professionnel ont été reçus par la DRH à l'issue de la campagne 2010, contre 6805 en 2009 (tous types d'agents confondus). Pour les titulaires, 5090 d'entre eux ont été évalués, soit 91%, ce qui représente la même proportion qu'en 2009. Pour la DRH, ce chiffre est perfectible même si les 100% ne seront jamais atteints pour diverses raisons :

- Dans certains cas, la procédure n'a pas été menée à son terme par l'agent ou par son supérieur hiérarchique ;
- Les agents en congé de longue maladie, grave maladie, longue durée ou congé de maternité au moment de la campagne sont comptabilisés parmi les agents en activité ;
- Les agents détachés ou mis à disposition à l'extérieur du MAEE sont souvent évalués selon la procédure de l'organisme où ils exercent leurs fonctions plutôt que via Fanev ;
- Certains agents ayant atteint un sommet de grade de corps, ou n'ayant plus de perspective d'évolution de carrière, ou proches de la retraite, n'initient pas la procédure d'évaluation.

La DRH a dû procéder à plusieurs relances. Les supérieurs hiérarchiques n'ayant pas mené à leur terme les évaluations ont été « identifiés ». Elle reconnaît que des progrès restent à faire en termes de délais, l'objectif étant de clore la procédure au 1<sup>er</sup> juillet afin de traiter les comptes rendus avant les CAP d'automne, dont l'avis sur chaque proposition de réduction d'ancienneté est requis, et d'éviter de recourir à certains arbitrages comme en 2009, alors que la hiérarchie a pu changer et que les évaluateurs ne sont parfois plus les mêmes.

La CFDT remercie l'administration pour la qualité et la sincérité des documents fournis, dans lesquels elle retrouve l'ensemble de ses préoccupations soulevées lors du CTPM d'octobre 2010. Des zones d'ombres et d'incertitudes demeurent néanmoins et des progrès restent à faire pour pallier les insuffisances, en particulier en ce qui concerne l'articulation du calendrier avec la clôture de la comptabilité au 30 juin, afin d'éviter que des agents ne soient lésés. Elle souhaite en

outre savoir ce qu'il advient de la modulation des agents non évalués. Enfin, elle souhaite connaître les raisons de l'augmentation du nombre d'agents bien, voire très bien évalués : est-elle liée aux retours catégoriels et/ou à l'amélioration de leur travail et de leur manière de servir ?

L'administration répond que, s'agissant d'une expérimentation, elle est consciente que des insuffisances subsistent, mais il s'agit de rendre le dispositif le plus objectif possible. La non évaluation est préjudiciable à l'agent concerné car l'évaluation fait partie intégrante de son dossier, a des incidences en termes de carrière, de gestion RH, de réduction d'ancienneté, de primes d'administration centrale ou de part variable de l'indemnité de résidence à l'étranger<sup>1</sup>. Malgré de nombreuses relances, un certain nombre d'agents (la plupart à l'étranger) ne sont donc pas évalués alors qu'ils auraient dû l'être, l'administration étant obligée d'arrêter les compteurs à un moment donné.

L'enveloppe modulable notifiée aux services est déterminée en fonction du nombre d'agents éligibles, sur la base d'un taux moyen rapporté à la catégorie. Elle est donc homogène par directions en fonction des effectifs. La prime modulée est imputée sur la paye du mois de juillet. Cette année, la procédure s'est bien déroulée. De petits dépassements d'enveloppe ont été constatés ici ou là, mais dans l'ensemble, la procédure s'est améliorée et n'a pas nécessité de révision massive<sup>2</sup>. Quelques cas d'agents non évalués sont remontés à la DRH pour lesquels un rattrapage ne semble guère possible. En cas d'incohérence entre l'évaluation et la modulation, l'agent peut engager un recours (moins de 10 en 2010, ce qui est infime).

La plupart des organisations syndicales, dont la CFDT, a critiqué le manque de lisibilité et de précision des barèmes et des montants des primes modulées. Une harmonisation, par le chef de service ou le directeur, des montants proposés par le supérieur hiérarchique direct, paraît souhaitable, dans la mesure où elle apporterait davantage de garanties d'impartialité. La publication des statistiques des primes modulées par service apporterait en outre plus de transparence. Enfin, l'avancement du calendrier laisserait plus de marge aux évaluateurs afin de boucler la procédure dans les temps.

La CFDT s'est longuement exprimée sur le volet formation des évaluateurs, l'estimant essentielle à la bonne évaluation des agents : l'évaluation doit avant tout se concevoir comme un échange et un dialogue entre l'agent et l'évaluateur. A ce jour, de nombreuses disparités existent, pouvant aller de l'arbitraire au désintérêt complet. Cet élément devrait être pris en compte en termes de carrière, et obligation devrait être faite aux évaluateurs de se former à l'évaluation pour bien l'assimiler. Ce module devrait non seulement être proposé, mais imposé, par exemple systématiquement avant un départ en poste, car si à la CFDT nous condamnons le mérite, nous revendiquons en revanche l'évaluation. Le constat est plus inquiétant encore côté formation professionnelle des agents, où les résultats sont plutôt décevants. Il convient donc de raccrocher le module « formation à l'évaluation » au plan annuel de formation, de même qu'il est indispensable de mieux prendre en compte les besoins des agents en matière de formation, « nœud gordien » de l'évolution professionnelle. Pour terminer, la CFDT demande combien d'agents ont suivi le module de formation à l'évaluation sur le nombre d'évaluateurs potentiels, et quelles conséquences l'administration envisage-t-elle d'en tirer ?

---

<sup>1</sup> La DRH annonce la tenue d'une réunion sur la réforme des IR d'ici un mois.

<sup>2</sup> La modulation 2010 s'est élevée à 3,9 M€ sur 73,9 M€ de masse indemnitaire, contre 3,2 M€ sur 70 M€ en 2009, soit 5% de la part indemnitaire toutes catégories confondues.

En réponse, l'administration s'engage à :

- attirer davantage l'attention des directions sur l'importance des « bonnes pratiques » en matière d'évaluation ;
- étudier la possibilité de mieux identifier les barèmes et les montants modulés, ainsi que les propositions de réductions d'ancienneté, dans les fiches Fanev.
- en matière de formation, les contraintes budgétaires et de nombreux autres chantiers en cours font que les choses ne pourront avancer que progressivement.

Le ressenti des agents, tant évalués qu'évaluateurs, n'est pas mesuré dans Fanev. La DRH ne dispose à ce stade que de témoignages directs d'agents, ou des remontées d'informations émanant de certains postes (le nombre de recours, très faible chaque année, n'est pas un indicateur exploitable dans ce cadre). Il est peu fait usage de la faculté qu'ont les agents d'apporter leurs commentaires au moment où ils prennent connaissance de l'évaluation. Les stages de formation à l'entretien professionnel sont également l'occasion d'échanges sur le ressenti des agents. L'administration examinera la possibilité de procéder à un sondage sur un échantillon d'agents à l'issue de la campagne 2011 afin de mesurer la façon dont les agents perçoivent l'exercice d'évaluation.

La conduite de l'évaluation par les chefs de poste et les chefs de service doit faire partie des critères d'appréciation des qualités de management des intéressés pour l'évaluation à 360°, la DRH disposant de données sur la conduite de l'évaluation par les chefs de poste et les supérieurs hiérarchiques (cf. infra).

La CFDT approuve ces propositions : il est en effet nécessaire d'identifier les problèmes là où ils existent. Des conflits peuvent survenir entre un agent et son supérieur hiérarchique et dans ce cas, on n'est jamais à l'abri d'une injustice et on ne sait pas comment la prévenir ni la réparer. Par ailleurs, les conclusions de cette étude pourraient utilement alimenter les travaux du groupe sur le stress au travail. Les agents doivent être mieux informés du montant de leur modulation et du taux maximum s'appliquant à leur catégorie. Des progrès doivent être faits en matière de transparence et d'équité. Il faudrait également prévoir la possibilité d'indiquer dans Fanev que l'entretien a réellement eu lieu et quelle en a été sa durée.

Pour conclure, l'administration indique qu'elle a pris note des suggestions des organisations syndicales et annonce que la concertation se poursuivra dès que possible.

### Evaluation à 360°

Le recueil et l'analyse des réponses de l'évaluation à 360° est effectué par un « collège des évaluateurs centraux » composé de trois membres : un membre de l'inspection générale des affaires étrangères, un conseiller diplomatique du gouvernement et un ancien ambassadeur actuellement en service extraordinaire à la cour des comptes.

Le collège des évaluateurs centraux n'est destinataire que d'une synthèse statistique des réponses ainsi que d'une compilation des commentaires anonymes individuels libres (commentaires non communiqués aux agents évalués).

Sur cette base, les agents évalués sont destinataires d'une restitution synthétique et anonyme de leur évaluation assortie d'un commentaire global rédigé par le collège des évaluateurs centraux. Chaque agent évalué peut ensuite demander à être reçu par ledit collège, en marge notamment de la conférence des ambassadeurs.

Selon l'administration, « l'évaluation à 360° est entrée dans les mœurs. On constate depuis une meilleure prise en compte par les cadres supérieurs du MAEE de la relation avec leurs collaborateurs et plus généralement des efforts attendus de leur part en matière de gestion des ressources humaines. L'instauration de ce dispositif d'évaluation a contribué à faire évoluer les mentalités en adressant un message fort tant à l'égard des personnels d'encadrement que des agents placés sous leur autorité. »

A de rares exceptions près, les évaluations à 360° se sont avérées cohérentes avec les rapports de l'inspection générale. Rares ont été les discordances parmi le panel des évaluateurs qui s'avère être un gage d'objectivité. Sont évaluées les compétences de l'encadrement supérieur dans cinq domaines identifiés comme stratégiques : capacité d'encadrement et d'organisation ; gestion du poste ; responsabilité vis-à-vis des collaborateurs ; vision stratégique ; communication et efficacité de la présence. L'évaluation à 360° fournit des indications précieuses sur la manière dont les agents gèrent un poste ou une direction. Seuls une douzaine d'agents a demandé des explications complémentaires sur leur évaluation. Il pourrait éventuellement être envisagé d'étendre de manière raisonnable le panel des évaluateurs. La confidentialité est globalement assurée. Reste encore à régler le problème de la sécurisation juridique du dispositif (notamment pour prévoir le droit de réponse et le recours) qui est sérieusement envisagée en relation avec la direction générale de l'administration et de la fonction publique. L'évaluation à 360° a eu des conséquences très réelles sur la rémunération des agents : certains directeurs d'administration centrale se sont vus attribuer une prime de performance très faible, voire nulle, certaines années ! Parmi les agents problématiques, on dénombre une dizaine d'ambassadeurs et une vingtaine de cadres dirigeants d'administration centrale, sur un total de 250.

Tout en reconnaissant les progrès apportés par l'évaluation 360°, les organisations syndicales ont demandé à en savoir davantage, certes pas de manière nominative, mais sous la forme d'une restitution anonyme. Par ailleurs, le collège des évaluateurs centraux gagnerait en objectivité par une collégialité plus large et moins « endogamique », avec l'apport de personnalités extérieures propres à insuffler des idées nouvelles dans le dispositif. Enfin, la CFDT a demandé que l'évaluation à 360° soit étendue aux sous-directeurs et aux chefs de bureau afin que la totalité de la chaîne de l'encadrement supérieur soit soumise à cet exercice./.