

L'ÉVALUATION DE FIN DE CYCLE



L'évaluation de fin de cycle

Le notateur doit entretenir le dialogue avec le fonctionnaire tout au long du cycle et lui faire régulièrement des observations sur son travail ; il doit aussi savoir comment consigner les faits relatifs à la performance et comment mener les entretiens d'évaluation. Si les entretiens sont bien menés, ils permettent d'encourager et de motiver le fonctionnaire.

L'entretien d'évaluation de fin de cycle

Il ne s'agit pas seulement de remplir un formulaire. L'ouverture d'esprit et la confiance doivent guider le dialogue entre le notateur et le fonctionnaire.

À la fin du cycle de notation, le notateur évalue la mesure dans laquelle le fonctionnaire a atteint ses objectifs.

À ce stade, le notateur doit aussi tenir compte des observations qu'aurait éventuellement formulées un autre supérieur hiérarchique avec lequel le fonctionnaire aurait travaillé.

Lorsqu'un entretien en personne ne peut avoir lieu, une conversation téléphonique ou une vidéoconférence suffisent.

On trouvera ci-après une liste des éléments indispensables à la conduite d'un entretien constructif :

- L'ouverture d'esprit et la confiance guident les rapports entre notateur et fonctionnaire.
- À partir de l'évaluation de la performance faite par le fonctionnaire lui-même, le notateur et le fonctionnaire passent en revue la performance pour la période considérée.
- Il ne s'agit pas de porter un jugement sur la performance du fonctionnaire, mais bien de cerner les éventuels problèmes et de les régler

L'entretien d'évaluation : Éléments dont le notateur et le fonctionnaire doivent tenir compte

L'entretien d'évaluation se passe bien s'il s'inscrit dans une série de conversations au cours desquelles le notateur donne régulièrement du feedback au fonctionnaire. S'ils communiquent régulièrement, le fonctionnaire et le notateur seront en mesure d'envisager l'entretien d'évaluation comme un exercice utile et de l'aborder naturellement, sans crainte ni anxiété.



Notateur

Avant l'entretien

- Organisez-vous bien avant l'entretien : suivez les progrès que le fonctionnaire a faits pendant la période, consignez les sources d'information et les dates.
- Ayez une première conversation : expliquez le but de l'entretien et donnez au fonctionnaire le temps de se préparer.
- Demandez au fonctionnaire de procéder à une autoévaluation : cela lui permettra de se remettre en mémoire les objectifs et les compétences et de faire le point des activités de formation auxquelles il a participé ; ce sera un bon point de départ pour l'entretien d'évaluation.
- Passez en revue les objectifs du fonctionnaire : réfléchissez à la façon dont son travail et ses compétences ont aidé votre service à atteindre ses objectifs et à la manière dont ils ont permis à l'intéressé d'évoluer dans ses fonctions.



Fonctionnaire

- Tout au long de la période, consignez les progrès que vous faites par rapport aux objectifs arrêtés : gardez une trace écrite de ce que vous avez accompli ; consignez les dates et les sources d'information.
- Établissez votre autoévaluation : vous pouvez y décrire les progrès que vous avez faits par rapport aux objectifs arrêtés et parler des compétences dont vous avez fait preuve au cours de la période. Vous pouvez aussi décrire les activités de formation auxquelles vous avez participé.

L'entretien d'évaluation : Éléments dont le notateur et le fonctionnaire doivent tenir



Notateur

- Écoutez attentivement : ayez recours à la communication non verbale (par exemple, hochez la tête en signe d'intérêt).
- Montrez que vous êtes à l'écoute : par exemple, reformulez les préoccupations du fonctionnaire (« Je vois que vous n'êtes pas satisfait... »).
- Soyez attentif aux critiques que le fonctionnaire pourrait formuler (« Expliquez-moi ce que vous voulez dire par... »).



Fonctionnaire

- Écoutez attentivement votre notateur : n'hésitez pas à poser des questions.
- Considérez le feedback comme une occasion de progresser : soyez réceptif aux suggestions que fait votre notateur en ce qui concerne les progrès qu'il vous reste à faire et ce que vous devez encore apprendre.
- Donnez du feedback à votre notateur : dites-lui en quoi il vous a aidé et ce qu'il pourrait encore faire pour vous être utile.

L'entretien d'évaluation en cinq étapes :

ÉTAPE 1 Début de l'entretien

- Commencez par mettre le fonctionnaire à l'aise.
- Rappelez-lui le but de l'entretien et ce dont vous allez parler.

ÉTAPE 2 Objectifs et réalisations

- Demandez au fonctionnaire de vous dire ce qu'il a accompli pendant la période et de passer en revue ses progrès par rapport à chacun des objectifs fixés. L'entretien commencera ainsi sur une note positive.
- N'hésitez pas à donner votre point de vue sur les questions abordées.

ÉTAPE 3 Compétences

- Procédez de même pour l'évaluation des compétences.
- Donnez des exemples concrets des domaines dans lesquels le fonctionnaire s'est illustré et de ceux dans lesquels il a encore des progrès à faire.

ÉTAPE 4 Objectifs de perfectionnement et de formation

- Demandez au fonctionnaire de vous parler de ses objectifs de formation et de ce qu'il a fait pour se perfectionner ; demandez-lui d'illustrer ses propos à l'aide d'exemples concrets.
- N'hésitez pas à donner votre point de vue sur les questions abordées.

ÉTAPE 5 Évaluation de la performance et notation

- Ouvrez la discussion. Parlez de ce que le fonctionnaire a accompli, des possibilités de perfectionnement qui s'offrent à lui et de la note que vous comptez lui attribuer.

Bien rédiger l'autoévaluation

Conseils pour le fonctionnaire



- L'autoévaluation est facultative, mais il est vivement conseillé de la faire.
- Dans votre autoévaluation, montrez les progrès que vous avez faits par rapport aux objectifs arrêtés pour la période et parlez des projets auxquels vous auriez participé.
- Consignez-y les objectifs que vous avez atteints, qu'ils concernent votre carrière ou votre formation professionnelle ; décrivez les compétences et l'expérience que vous avez acquises, etc.
- Si certains facteurs ont entravé votre performance, donnez des informations factuelles pour étayer vos observations.
- Commentez les compétences dont vous avez fait preuve.

Bien rédiger l'évaluation

Conseils pour le notateur



- Rédigez votre évaluation dans les 24 heures qui suivent l'entretien, tant que tout est encore frais dans votre esprit.
- Consignez ce que le fonctionnaire a accompli. Décrivez ce qu'il a produit, ainsi que les progrès qu'il a faits dans l'acquisition des compétences. Idéalement, vous devez décrire les comportements que vous avez observés chez lui, en précisant le contexte, et dire en quoi ils ont eu une influence sur vous et sur l'équipe. Utilisez des verbes d'action (achever, accomplir, encourager, influencer, etc.).
- Décrivez précisément le rôle du fonctionnaire. Faites des compliments quand ils sont mérités. Par exemple : le fonctionnaire a pris l'initiative de mener tel ou tel projet, il a fait preuve de persévérance et obtenu les résultats XYZ. Si le fonctionnaire n'a pas dirigé de projet mais qu'il a contribué à telle ou telle activité, soulignez qu'il a pris une part active à l'activité en question.
- Le cas échéant, consignez les observations de l'autre supérieur hiérarchique avec qui le fonctionnaire aurait travaillé, de manière à décrire sa performance dans son intégralité.

Appréciations relatives aux valeurs fondamentales et aux compétences de base et appréciation générale

Vous devez informer le fonctionnaire que sa performance est aussi évaluée au moyen d'indicateurs correspondant à chacune des valeurs fondamentales et à chacune des compétences de base, et que les appréciations sont les suivantes :

- Exceptionnelle
- Pleinement satisfaisante
- À améliorer
- Insuffisante

En général, les appréciations relatives aux compétences servent de point de départ pour les activités de perfectionnement, mais elles sont prises en considération au moment d'arrêter l'appréciation générale.

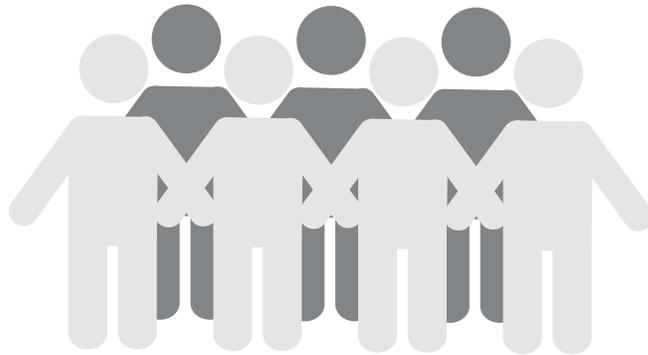
Chacune des quatre appréciations rend compte de la mesure dans laquelle le fonctionnaire a respecté les valeurs fondamentales et fait preuve des compétences considérées pendant la période d'évaluation. L'évaluation doit être fonction de la mesure dans laquelle l'intéressé s'est distingué, par ses actes ou sa conduite, au regard de la compétence ou de la valeur considérée.

Appréciation générale

Mieux vaut que le fonctionnaire sache à quoi s'attendre à l'entretien d'évaluation. Le feedback en continu sert à le tenir informé des problèmes à mesure qu'ils se posent. N'attendez pas la fin du cycle pour parler au fonctionnaire des problèmes que pose sa performance.

L'appréciation générale de la performance du fonctionnaire pendant la période considérée suit le barème de notation figurant à la section 9 de l'instruction administrative relative au système de gestion de la performance (ST/AI/2010/5). Le premier notateur doit tenir compte des éléments suivants : le fonctionnaire a-t-il atteint les objectifs fixés? A-t-il fait preuve des compétences énoncées?

Pour déterminer l'appréciation générale, le premier notateur doit discuter de l'évaluation de chaque fonctionnaire avec le second notateur, qui peut faire des observations s'il y a lieu.



Conseils concernant l'évaluation des fonctionnaires

Soyez cohérent et juste

- Les appréciations doivent correspondre aux commentaires.
L'appréciation ne doit pas être « Exceptionnelle » ou « Satisfaisante » si elle ne s'accompagne pas de commentaires en ce sens.
- Le notateur peut attribuer l'appréciation générale « Performance répondant aux attentes » tout en indiquant certains domaines dans lesquels le fonctionnaire a encore des progrès à faire.
- En règle générale, le fonctionnaire est meilleur dans certains domaines que dans d'autres : il est donc normal que les appréciations et les commentaires varient d'un domaine à l'autre.
- Il est possible que l'autoévaluation du fonctionnaire soit très différente de l'évaluation du premier notateur. Dans ce cas, le premier notateur doit faire preuve de discernement et discuter des divergences avec le fonctionnaire.
- Lors de l'évaluation, il faut tenir compte des facteurs qui sont indépendants de la volonté du fonctionnaire et qui ont eu une incidence sur sa performance.

L'évaluation doit être sans surprise

- Ce n'est pas au moment de l'évaluation qu'il faut faire savoir au fonctionnaire pour la première fois que sa performance laisse à désirer ou qu'elle est insuffisante. Il faut entretenir le dialogue avec le fonctionnaire tout au long du cycle et l'informer des éventuels problèmes à mesure qu'ils se posent.

Conseils concernant l'évaluation des fonctionnaires

L'arbitraire et le parti pris n'ont pas leur place dans l'évaluation

- Évitez de vous comparer au fonctionnaire. Ainsi, vous ne devez pas donner une bonne appréciation du travail parce que vous considérez que le fonctionnaire vous ressemble (ex : même race, même sexe, même âge, mêmes valeurs, même religion, même style de communication, etc.).
- Ne laissez pas vos sentiments guider votre évaluation (ex : le fonctionnaire est l'un de vos amis).
- Faites attention à « l'effet de halo » : un fonctionnaire qui maîtrise parfaitement un aspect de son travail n'est pas nécessairement excellent dans tous les domaines pour toute la durée du cycle. L'appréciation générale porte sur la performance pour toute la durée du cycle.
- Faites attention à ne pas laisser un incident ponctuel influencer votre évaluation pour toute la période.
- Faites attention à ne pas fonder votre évaluation uniquement sur le travail que le fonctionnaire a accompli récemment : tenez compte de ce qu'il a fait pendant toute la période. Prenez des notes tout au long du cycle et, dans l'évaluation, citez des exemples pris à différents moments de la période considérée.
- Évitez d'être excessivement sévère pour montrer que vous êtes un supérieur hiérarchique exigeant ou, à l'inverse, d'être trop généreux pour donner l'impression de bien gérer la performance.
- Résistez à la tentation de considérer que les fonctionnaires font tous un travail convenable : vous devez avoir réuni suffisamment d'informations sur le travail de chacun pendant le cycle pour l'évaluer objectivement.

Les évaluations ne sont pas des recommandations pour une promotion

- L'évaluation de la performance vise à déterminer de manière réaliste si le fonctionnaire a répondu aux attentes placées en lui pendant le cycle de notation. Le premier notateur est en droit d'indiquer que le fonctionnaire pourrait se voir confier plus de responsabilités, mais il ne doit en aucun cas recommander que l'intéressé soit promu. C'est le système de sélection du personnel (ST/AI/2010/3) qui régit la promotion des fonctionnaires.

Conseils concernant l'évaluation des fonctionnaires

Appliquez des critères d'évaluation de la performance objectifs

- Consultez le livret des compétences ([lien](#)), où figurent les indicateurs à prendre en compte pour les valeurs, les compétences de base et les compétences de gestion.
- Appliquez les mêmes critères à tous les fonctionnaires. Le premier notateur doit discuter de l'appréciation générale avec le second notateur pour que l'évaluation de tous les membres du service soit cohérente et juste.
- Ne comparez pas les fonctionnaires les uns aux autres : évaluez chaque fonctionnaire en fonction d'objectifs bien définis et arrêtés d'un commun accord.
- Ne revoyez pas vos attentes à la baisse pour éviter les conflits.

Les appréciations diffèrent d'un cycle à l'autre

- Les appréciations ne sont pas identiques d'un cycle à l'autre : la note « Performance répondant aux attentes » n'est pas automatiquement attribuée d'un cycle à l'autre.