



Direction des Finances DFIN
A l'att. de M. Thomas Meier
Service du personnel et organisations
Rue Joseph Piller 13
1701 Fribourg
Thomas.Meier@fr.ch
sress-f@fr.ch

Fribourg, le 6 juin 2017

Consultations concernant le projet d'ordonnance relative à la conduite par objectif et à l'évaluation des prestations du personnel de l'Etat (OPerséval) ainsi que de l'avant-projet d'ordonnance relative à l'évaluation du personnel enseignant de la DICS (ENSEVAL)

Mesdames, Messieurs,

Nous vous transmettons ci-joint nos prises de positions relatives aux objets mentionnés et remercions les Directions concernées de nous avoir associés à cette procédure de consultation et d'avoir accepté de prolonger le délai de réponse. Nous nous excusons par avance pour le retard. Nous devons prendre connaissance de l'ensemble des prises de positions des associations, nombreuses à avoir répondu directement, vu l'importance de ce projet. La FEDE a rédigé cette réponse en étroite collaboration avec des représentants de l'Association fribourgeoise des conseillers en orientation, dont les membres sont formés en psychologie générale et spécialisée, en orientation et en développement de carrière avec des compétences élevées dans l'étude et l'évaluation des aptitudes et des comportements. Aussi, par gain de temps, cette prise de position vaut également pour le projet d'ordonnance relative à l'évaluation du personnel enseignant (ENSEVAL). Nous la remettrons donc à la Direction de l'instruction publique, de la culture et du sport. Les associations représentants les enseignants ayant transmis leurs prises de positions propres, la FEDE soutient pleinement les arguments avancés par les associations membres.

1. Introduction

L'évaluation des performances a toujours été un sujet délicat pour le personnel. En effet, on comprend le souci de l'employeur d'assurer la qualité des prestations des collaborateurs mais aussi de la satisfaction de ceux-ci dans l'exercice de leur profession. Il n'en demeure pas moins que le risque de dérive est bien réel et que le remède pourrait s'avérer pire que le mal. En lieu et place de la motivation espérée, un système mal conçu peut se transformer en outil de pression, générateur de stress et de peur. Par conséquent, dans les processus de discussion, et particulièrement dans les processus d'évaluation, le but et l'état d'esprit de la démarche revêtent une importance prépondérante. Un tel projet doit vraiment soutenir la motivation des collaborateurs et les inciter à donner le meilleur d'eux-mêmes dans l'exercice de leur profession. Ils y arrivent d'autant mieux lorsqu'ils ont réellement du plaisir sur leur place de travail. La satisfaction du collaborateur est fortement influencée par le sentiment d'être reconnu dans son activité et traité avec respect et équité. Il est donc essentiel qu'un système

d'évaluation intègre parfaitement ces éléments et tienne également compte de la réalité de l'activité salariée. Le législateur admet notamment que, dans un contrat de travail, il y ait une partie forte et une partie faible. C'est pourquoi, pour renforcer la partie faible au contrat (le salarié) il a instauré la possibilité pour celui-ci de se faire représenter ou appuyer par des organisations syndicales. Dans un processus d'évaluation de son activité, il y a aussi lieu de permettre au collaborateur de bénéficier du soutien nécessaire pour assurer un dialogue équilibré avec les représentants de l'employeur. Il ne faut également pas oublier qu'à l'heure actuelle, l'évaluation constitue le premier élément pouvant amener à l'ouverture d'une procédure disciplinaire. Il est de ce fait fondamental que les droits des collaborateurs soient garantis dès le début du processus.

2. Appréciation générale

Comme mentionné dans notre introduction, la procédure d'évaluation demeure un sujet très sensible pour les collaborateurs. L'état d'esprit, la culture revêtent un caractère déterminant dans l'élaboration du processus. La finalité également doit être clairement établie. Il s'agit en premier lieu de mettre l'accent sur la motivation du collaborateur. De celle-ci découlera la qualité de ses performances. Le système doit également stimuler la participation des personnes évaluées pour les inciter à s'impliquer activement dans la vie du service.

Trop souvent les systèmes d'évaluation sont utilisés et conçus d'abord comme des outils visant à cadrer les collaborateurs jugés problématiques. En mettant trop de poids sur la surveillance de ces 3 à 5 % de situations, on court le risque de neutraliser l'efficacité du 95 % du personnel qui fait bien son travail. De l'évaluation de la performance, on glisse rapidement vers l'évaluation du comportement. Si, certes, le collaborateur doit se montrer loyal envers son employeur, la pondération de ce champ de critères nous apparaît trop importante dans ce projet.

La proposition mise en consultation ne nous apparaît pas très claire sur le but premier de la démarche voulue par l'employeur. Certains éléments laissent penser qu'il y a une volonté de développer les entretiens d'évaluation dans un état d'esprit positif en permettant au collaborateur d'apprécier son travail et d'exprimer des sentiments liés à sa situation professionnelle. D'un autre côté, l'employeur et ses représentants conservent un contrôle presque total sur le déroulement du processus et sur la fixation des critères. Ce contrôle total ne va malheureusement pas inciter le collaborateur à s'exprimer librement et transmettre ses appréciations de manière objective.

Autre problème que nous avons identifié dans le présent projet : la complexité et le flou du concept. Il est à craindre qu'un système trop compliqué soit mal compris par une partie des évaluateurs donne lieu à des différences de traitement trop importantes entre les collaborateurs évalués. Le catalogue des critères et compétences doit être revu. Une dimension comme la confiance en soi ne peut être valablement évaluée qu'avec des compétences sérieuses en psychologie. Même remarque concernant la loyauté. De plus, par définition un employé se doit selon la loi de se montrer loyal envers son employeur. Dans le modèle qui nous est proposé, une évaluation qui mélange comportements cognitifs, connaissances, traits de personnalité, savoir-faire, valeurs, posera sans doute d'énormes problèmes de comparaison entre les employés. D'autre part, l'approche basée sur la performance individuelle risque fort de faire reposer la réussite de l'entité sur les épaules des individus-employés et non sur son modèle d'organisation et sa culture. Cette pression s'avèrera préjudiciable sur le long terme pour les collaborateurs et pourrait aussi altérer leur performance. Les prestations de l'Etat ne sont pas l'addition de prestations individuelles. D'où la nécessité de mettre en place une méthodologie d'évaluation de prestations et compétences collectives. Nous pensons qu'un système d'évaluation des collaborateurs devrait également intégrer la réflexion sur l'évaluation du travail en équipe et des équipes. Nous proposons donc que le

présent projet élargisse la réflexion à la mise en place d'un tel processus, soit via des supervisions externes ou entretiens d'équipe.

La notification proposée

Nous ne voyons pas l'intérêt d'élargir la notation avec un « A+ ». Nous nous interrogeons sur la finalité de l'introduction d'un tel critère. Est-ce le premier pas vers l'introduction du salaire au mérite avec l'octroi de suppléments salariaux pour ceux qui « dépassent » les exigences définies? Nous savons tous qu'il est extrêmement complexe de réduire l'arbitraire à un seuil acceptable dans une telle démarche. Si l'on y ajoute encore une composante financière, il est à craindre que le sentiment d'injustice entre collègues péjore la motivation de toute une équipe à vouloir récompenser un seul d'entre eux. Et, là, le remède s'avèrera pire que le mal, plusieurs études le démontrent.

La formation des évaluateurs, la charge financière et la charge de travail supplémentaire

Nous ne trouvons, dans ce projet, aucune allusion à la compétence et à la formation des évaluateurs. Les personnes chargées des évaluations doivent pouvoir suivre une formation approfondie sur l'application du système envisagé. Nous craignons donc, qu'au vu du nombre important de personnes à former (nous parlons ici de l'ensemble des supérieurs hiérarchiques de l'administration cantonale), l'Etat ne puisse allouer les ressources nécessaires à une application efficiente du système. Il faut également relever que le projet sous-évalue totalement le niveau de formation nécessaire aux évaluateurs pour maîtriser un système aussi complexe. Si un système est mal compris par les employés et mal appliqué par une proportion importante des responsables chargés de son application, nous allons assister à un gaspillage de ressources. De plus, nous pensons justement que la surcharge de travail engendrée par ce système est sous-évaluée. Les services ne pourront donc pas appliquer ce nouveau système d'évaluation sans moyens supplémentaires conséquents.

La représentation des collaborateurs lors des entretiens d'évaluation

Il est inconcevable qu'une procédure d'évaluation ne permette pas aux collaborateurs de pouvoir être accompagnés par une tierce personne lors des entretiens d'évaluation. A l'heure actuelle, des collaborateurs peuvent se faire accompagner lors de tels entretiens. Il ne faut pas oublier qu'une évaluation insuffisante peut déclencher l'ouverture d'une procédure disciplinaire. Il est donc fondamental que l'Etat généralise ce droit pour l'ensemble du personnel.

Force est de constater que la proposition mise en consultation s'avère très restrictive quant aux droits des collaborateurs d'être soutenu par des organisations de personnel. Si on tire un parallèle avec le droit de grève, on se rend compte que le Conseil d'Etat transmet des propositions visant à respecter le minimum légal. Cette attitude peut être interprétée comme une posture de méfiance à l'égard des collaborateurs. Or, comme nous l'avons déjà mentionné, une politique du personnel doit d'abord viser la motivation du, des collaborateurs et non mettre l'accent sur les sanctions. Ces restrictions traduisent-elles une réorientation du conseil d'Etat visant à restreindre les droits des collaborateurs pour mieux les contrôler ? Nous ne voulons pas le croire.

Conclusion

Ce projet démontre une nouvelle fois les limites d'une élaboration unilatérale d'un projet d'envergure. Nous sommes convaincus que la création d'un groupe de travail associant les partenaires sociaux eût été beaucoup plus efficace. En appliquant une telle méthodologie, l'employeur prend le risque de concevoir un projet trop éloigné des besoins des autres parties et d'avoir in fine investi une somme énorme d'énergie et de temps dans un concept reje-

té par les autres partenaires. La version actuelle contient beaucoup d'éléments inacceptables pour la grande majorité de nos membres.

Compte tenu de la complexité de la conception d'un tel projet et de ses conséquences sur la qualité des prestations de l'administration, nous proposons la création d'un groupe de travail qui intègre les partenaires sociaux. Nous pensons également que l'engagement d'un expert de cette thématique s'avère indispensable comme cela avait été le cas pour la mise en place du système EVALFRI. Nous pensons que la réflexion du système d'évaluation doit être réorientée. Ce dernier doit vraiment être conçu pour valoriser le travail des collaborateurs et favoriser la motivation. Le traitement des comportements inappropriés et des prestations ne répondant pas aux exigences du poste devrait faire l'objet d'une procédure séparée de celle-ci.

Pour résumer, le projet doit absolument être retravaillé et :

- la rédaction du document revue en insistant notamment sur le but premier soit la reconnaissance, la motivation et la valorisation du travail des collaborateurs ;
- massivement simplifié ;
- certains concepts méthodologiques doivent être précisés notamment dans définition des notions de compétence, de connaissance et de comportement ;
- les droits du collaborateur doivent être respectés, notamment en maintenant la possibilité d'être accompagné par une tierce personne lors des entretiens
- la notion d'évaluation / supervision d'équipe analysée et intégrée ;
- les coûts associés à l'introduction d'un tel projet, évalués et pris en compte ;
- les contenus de la formation des supérieurs hiérarchiques définis, notamment quant à l'assurance d'une évaluation professionnelle des compétences et au développement d'une culture de la valorisation du collaborateur et non du contrôle et de la critique ;
- mandater un expert externe pour accompagner la suite des travaux ;
- mandater un groupe de travail en y intégrant des représentants des partenaires sociaux

En vous remerciant de prendre en compte nos propositions, nous vous adressons, Mesdames, Messieurs, nos meilleures salutations.

POUR LE BUREAU DE LA FEDE
Le Président :

Bernard Fragnière

Copie : DICS, Service des ressources