

**JE CONNAIS MES DROITS**

**Entretiens et évaluations du personnel**

A photograph of two women in a professional office environment. The woman on the left, with short grey hair, is standing and high-fiving the woman on the right. The woman on the right, with dark curly hair, is sitting at a desk with a laptop and smiling broadly. The background is a light-colored wall with some faint markings.

**VOS CONDITIONS  
DE TRAVAIL, NOTRE  
PRIORITÉ!**

**NOTRE ENGAGEMENT.**

---

## IMPRESSUM

Editeur :

Association du personnel de la Confédération APC  
Wabernstrasse 40, 3007 Berne

Rédaction:

Jonathan Paladino, juriste de l'APC

[www.pvb.ch](http://www.pvb.ch) | [pvb@pvb.ch](mailto:pvb@pvb.ch) | 031 938 60 61

07.11.2022

## Table des matières

1. Principe.....	4
2. Entretiens d'évaluation.....	4
a) <b>Obligation</b> .....	4
b) <b>Sens et objectif</b> .....	4
c) <b>Déroulement</b> .....	4
3. Évaluation du personnel.....	5
a) <b>Base / accord sur les objectifs</b> .....	5
b) <b>Cohérence matérielle / interdiction de l'arbitraire</b> .....	6
c) <b>Droit d'être entendu.e</b> .....	6
4. Protection de la personnalité .....	6
a) <b>Interdiction de l'arbitraire</b> .....	7
b) <b>Principe d'égalité de traitement</b> .....	7
c) <b>Protection des données</b> .....	8
5. Évolution des salaires .....	8
a) <b>Principe</b> .....	8
b) <b>Niveaux d'évaluation</b> .....	8
c) <b>Mise en œuvre</b> .....	9
d) <b>Primes de performance</b> .....	9
e) <b>Mesures de développement</b> .....	10
6. Élimination des divergences .....	10
7. Bases légales .....	12
8. Questions et réponses du webinaire .....	13

### Pas encore membre de l'APC?

#### **De bonnes conditions de travail et la justice sociale - c'est ce que nous voulons !**

En tant que membre de l'APC, vous contribuez à faire entendre votre voix et celle de tou.te.s les employé.e.s sur ces questions:

- **De bonnes conditions de travail**
- **L'égalité salariale**
- **Une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée**
- **Des retraites équitables**

**Vous bénéficiez aussi de nombreuses prestations de l'APC et d'offres spéciales auprès de nos partenaires !**

**L'union fait la force !**

Inscrivez-vous ici ou recommandez-nous : <https://pvb.ch/fr/devenir-membre/>

## 1. Principe

L'employeur veille à prévenir l'arbitraire dans les rapports de travail et met en place un système d'évaluation basé sur des entretiens avec les collaborateurs et collaboratrices ; ce système constitue la base d'une rémunération conforme aux prestations et axée sur le développement des employé.e.s (art. 4, al. 3, LPers).

Les évaluations, notamment sous la forme d'un entretien annuel, permettent en outre de déterminer avec les supérieur.e.s hiérarchiques quelles sont les perspectives professionnelles possibles et souhaitables ou si une formation continue est nécessaire.

L'employeur est non seulement tenu de protéger la personnalité de ses employé.e.s, mais il doit également respecter les règles de protection des données, car l'évaluation constitue des données personnelles.

## 2. Entretiens d'évaluation

### a) Obligation

Les entretiens d'évaluation et l'évaluation du personnel sont obligatoires. Les supérieur.e.s sont tenus d'organiser chaque année des entretiens avec les collaborateurs et collaboratrices et de les évaluer. Les supérieur.e.s sont également tenus d'annoncer les entretiens suffisamment tôt pour que les collaborateurs et collaboratrices puissent s'y préparer.

### b) Sens et objectif

L'entretien d'évaluation de fin d'année sert au développement du personnel, à l'examen de la situation de travail et à la fixation d'objectifs. Les évaluations permettent de déterminer avec les supérieur.e.s hiérarchiques quelles sont les perspectives professionnelles possibles et souhaitables ou si une formation continue est nécessaire.

Les collaborateurs et collaboratrices reçoivent une évaluation claire de leurs performances et de leur comportement, qui s'appuie sur des directives prédéfinies précises. Lors de cet entretien, les supérieur.e.s hiérarchiques reçoivent un feed-back des collaborateurs et collaboratrices sur leur comportement en matière de gestion.

### c) Déroulement

Les entretiens de bilan entre les supérieur.e.s et les collaborateurs et collaboratrices ont lieu au milieu de l'année. Ils permettent d'échanger sur l'état actuel des objectifs de performance et de comportement convenus et offrent l'occasion d'adapter éventuellement les objectifs en fonction de l'évolution des conditions générales.

### 3. Évaluation du personnel

#### a) Base / accord sur les objectifs

Les collaborateurs et collaboratrices reçoivent des explications sur les bases qui sont déterminantes pour l'entretien d'évaluation, l'évaluation du personnel et la rémunération. Il convient de noter que les évaluations s'avèrent souvent problématiques lorsque les objectifs ont été fixés de manière imprécise ou lorsque la situation a tellement changé qu'il est impossible de les atteindre.

Les objectifs de performance et de comportement qui n'ont pas été convenus ne doivent pas être évalués.

L'évaluation doit porter sur l'ensemble de la relation de travail et non sur un seul aspect, même s'il s'agit du seul qui soit facilement quantifiable.

Les objectifs de performance et de comportement doivent être définis selon les principes SMART. Ils se réfèrent aux résultats du travail et du projet qui sont basés sur le profil du poste. Les objectifs de comportement se rapportent aux compétences professionnelles, aux compétences personnelles, aux compétences sociales et aux compétences de direction. Un objectif de comportement supplémentaire peut être choisi librement. Les objectifs de performance et de comportement convenus sont pondérés en mots ou en pourcentage.

#### Objectifs SMART

<b>S</b> pécifique	<b>Se représenter le résultat à atteindre!</b> L'accord est formulé de manière claire et précise,
<b>M</b> esurable	<b>La performance est-elle mesurable et observable, y compris par des tiers?</b> Les critères sont disponibles et définis avec précision.
<b>A</b> ctivement influençable	<b>Quels sont les outils à disposition?</b> Les possibilités et les moyens sont donnés, les objectifs sont réalisables dans le délai imparti.
<b>R</b> éaliste	<b>Quelles sont les conditions-cadres?</b> Pas de surmenage des collaborateurs et collaboratrices, mais un défi à relever.
<b>T</b> emps	<b>Le délai est-il réaliste?</b> Le temps est défini, les étapes sont fixées.

**b) Cohérence matérielle / interdiction de l'arbitraire**

La rémunération différenciée selon les performances accroît le besoin de traçabilité et d'orientation. Dans l'intérêt de l'équité de la procédure et de l'orientation personnelle, les collaborateurs et collaboratrices doivent pouvoir se renseigner à tout moment sur les méthodes et les critères selon lesquels leur salaire a été fixé. Comme l'évaluation des performances et du comportement a une incidence sur le salaire, ses méthodes et ses critères doivent être rendus publics.

La personne chargée de l'évaluation doit être familière avec le domaine à évaluer et n'est pas en concurrence avec les personnes à évaluer et n'a pas reçu d'instructions concernant un quota à atteindre. Aucun critère d'évaluation étranger à l'objet de l'évaluation tels que le genre, l'âge, la langue, la position, la nationalité ou la religion (protection de la personnalité) ne doit être pris en compte, sauf s'il s'agit d'un comportement relevant du droit pénal. Lors de la préparation et de la réalisation des entretiens d'évaluation ainsi que de la formation correspondante, une attention particulière doit être accordée aux éventuelles influences de ces critères sur la perception et la formation du jugement.

**c) Droit d'être entendu.e**

En signant le formulaire d'évaluation, les collaborateurs et collaboratrices ainsi que les supérieur.e.s hiérarchiques directs confirment que l'entretien d'évaluation et l'évaluation du personnel ont eu lieu.

L'évaluation, en particulier la critique de la performance ou du comportement, doit être motivée et, le cas échéant, documentée avec des preuves. Une préparation minutieuse de l'entretien est donc utile pour pouvoir faire face à d'éventuelles critiques. Une documentation aussi complète que possible (p. ex. journal) permet de réfuter les critiques. En outre, la personne évaluée doit pouvoir consulter l'intégralité des documents relatifs à l'évaluation.

La personne évaluée peut faire appel à une personne de confiance de son choix. Si elle n'est pas d'accord avec l'évaluation, elle peut, le cas échéant, rédiger une prise de position et la faire classer dans le dossier personnel ou recourir à la procédure d'élimination des divergences.

## 4. Protection de la personnalité

L'une des principales obligations de tout employeur est de protéger la personnalité de ses employé.e.s. L'un des aspects les plus importants de la protection de la personnalité est l'obligation de protéger la santé physique et mentale. Cela signifie que l'employeur doit veiller à ce que toutes les valeurs liées à la personne humaine soient préservées sur les plans physique, psychique, affectif et social.

Un employeur doit éviter toute méthode d'évaluation qui pourrait porter atteinte à la santé des employé.e.s. Tou.te.s les employé.e.s ont le droit de ne pas être atteints dans leur propre sphère personnelle. L'employeur doit non seulement s'abstenir de telles violations, mais aussi prendre toutes les mesures raisonnables pour les éviter. Une évaluation respectueuse de la personnalité doit également tenir compte de la situation personnelle de l'employé : une personne qui, par exemple, traverse une période difficile ou passe une "mauvaise journée" en raison d'un divorce ou d'une maladie, ne devrait pas être sanctionnée pour avoir été évaluée à un moment où elle ne pouvait pas se consacrer pleinement à son travail. Une évaluation doit en outre être effectuée par quelqu'un qui connaît le domaine à évaluer et qui n'est pas en concurrence avec les personnes à évaluer et n'a pas reçu d'instructions concernant un quota à atteindre. En outre, un employeur ne peut pas exiger des mesures qui visent à modifier la personnalité de ses employé.e.s, même si cela permet de remplir un critère d'évaluation.

Dans tous les cas, les employé.e.s doivent savoir à l'avance ce qui sera évalué, quand l'évaluation aura lieu et ce qu'il faudra faire pour obtenir une bonne évaluation ou pour s'améliorer si le résultat est insuffisant. Les critères d'évaluation doivent être clairs : par exemple, un terme aussi vague que "savoir-faire" ne devrait pas être utilisé sans autre précision, afin de définir exactement ce qu'il signifie sur le lieu de travail (voir les principes SMART au point 3 a).

**a) Interdiction de l'arbitraire**

Cette règle suprême du droit du travail suisse s'applique bien entendu aussi en cas d'évaluation. L'employeur doit notamment traiter son personnel avec respect et bienveillance. Cela signifie que l'évaluation doit être objective, couvrir l'ensemble de la relation de travail ainsi que toute la période d'évaluation et non seulement un aspect ou un événement isolé. Par exemple, l'évaluation ne doit pas simplement porter sur le nombre de dossiers traités par jour, sans tenir compte de la qualité du travail fourni ou de la difficulté de chaque dossier.

**b) Principe d'égalité de traitement**

En outre, tou.te.s les collaborateurs et collaboratrices doivent être traités de la même manière. Selon la jurisprudence du Tribunal fédéral, la règle selon laquelle ce qui est égal doit être traité de la même manière (principe d'égalité) et ce qui est différent doit être traité différemment (principe de différenciation) s'applique. Toute différenciation dans des situations comparables ainsi que toute égalité de traitement dans des situations différentes doivent être objectivement justifiées. Une évaluation qui respecte le principe de la protection de la personnalité des employé.e.s ne doit pas conduire à une discrimination, notamment en raison du genre, de l'origine, des convictions ou de l'orientation sexuelle. Si certaines catégories d'employé.e.s obtiennent systématiquement de moins bons résultats, cela peut être dû au fait que les objectifs ou l'évaluation sont discriminatoires.

**c) Protection des données**

Les évaluations constituent des données à caractère personnel. Comme elles concernent la relation de travail, l'employeur a le droit de les collecter. Mais cela signifie aussi que l'employeur ne peut évaluer la prestation de travail que sur la base de critères pertinents pour que la saisie des données soit légale. Les critères qui n'ont rien à voir avec la prestation de travail, comme par exemple le comportement en dehors du lieu de travail, le sexe, l'origine ethnique ou linguistique, ne peuvent donc en aucun cas être évalués. En outre, les principes de proportionnalité et de bonne foi doivent être respectés lors de la collecte de données à caractère personnel : Il n'est donc pas possible de donner à un employé une évaluation qui ne dépend pas de sa propre performance au travail, mais d'un quota d'évaluation à atteindre.

## 5. Évolution des salaires

**a) Principe**

L'évaluation du personnel constitue la base de l'évolution du salaire sur la base des objectifs convenus en matière de performance, de comportement et de compétences.

**b) Niveaux d'évaluation**

Du point de vue de la politique du personnel, il est impératif de disposer d'un critère d'évaluation uniforme. Ce n'est qu'à cette condition que les mesures seront cohérentes. Quatre niveaux d'évaluation sont disponibles.

**Niveau d'évaluation 4 : très bon**

Le niveau 4 présuppose de fortes expressions positives des résultats du travail. Il est réservé aux collaborateurs et collaboratrices qui fournissent un excellent travail et qui dépassent nettement les objectifs dans les tâches principales, les projets ou le comportement.

**Niveau d'évaluation 3 : bon**

Le niveau d'évaluation 3 est attribué lorsque les collaborateurs et collaboratrices atteignent les bons objectifs de performance et de comportement attendus et convenus en conséquence. Cela devrait être le cas pour la majorité des collaborateurs et collaboratrices.

**Niveau d'évaluation 2 : suffisant**

Les employé.e.s dont les prestations sont simplement suffisantes sont classés au niveau 2. Les déficits constatés dans l'accomplissement des tâches ou dans le comportement devraient pouvoir être comblés par des mesures ciblées.

Il est recommandé de ne pas évaluer les employé.e.s avec un 2 durant plusieurs années. Cela vaut en particulier pour les collaborateurs et collaboratrices se trouvant au maximum de leur classe de salaire contractuelle. Avec une gestion



adéquate, comme par exemple des objectifs clairs, un suivi étroit et une identification claire des déficits, il devrait être possible de déterminer assez rapidement si le collaborateur ou la collaboratrice peut atteindre le niveau 3 dans un avenir proche ou si la tendance est plutôt au niveau 1. Les mesures visant à sanctionner l'employé.e ne sont pas efficaces lors d'une évaluation de niveau 2 et ne sont pas autorisées.

#### Niveau d'évaluation 1 : insuffisant

Le niveau 1 est attribué aux collaborateurs et collaboratrices dont les résultats de travail sont insuffisants. Dans ces cas, des mesures de développement doivent être prises pour permettre au collaborateur ou à la collaboratrice concerné.e d'atteindre un niveau d'évaluation supérieur lors de la prochaine période d'évaluation (voir chiffre 5. lettre e).

#### c) Mise en œuvre

Le montant maximal de la classe salariale contractuelle constitue la base de calcul de l'évolution salariale. Du point de vue des salaires réels, cette forme de calcul conduit à une évolution dégressive des salaires qui tient compte de manière appropriée de l'augmentation de l'expérience pertinente pour la fonction qui diminue au fil des années.

Les quatre niveaux d'évaluation présentent des fourchettes d'évolution salariale en pourcentage. Celles-ci offrent aux supérieur.e.s une marge de manœuvre pour la rémunération des résultats du travail et permettent de tenir compte, lors de la décision d'évolution salariale, de la position pécuniaire individuelle au sein de la classe salariale ou de la comparaison avec les membres de l'équipe. Les fourchettes d'évolution salariale se situent entre 3 et 4 % pour le niveau 4, entre 1,5 et 2,5 % pour le niveau 3 et au maximum à 1 % pour le niveau 2. Pour le niveau d'évaluation 1, l'évolution salariale peut être négative et réduite de 4 % au maximum.

#### d) Primes de performance

Les performances et les comportements supérieur.e.s à la moyenne ainsi que les engagements particuliers qui se traduisent par une bonne (niveau 3) ou une très bonne (niveau 4) évaluation peuvent être récompensés par des primes de performance.

La prime de performance n'est pas soumise à des directives de répartition et est également ouverte aux collaborateurs et collaboratrices en phase de progression salariale. Cela élargit les variantes de rémunération, notamment en lien avec les fourchettes d'évolution salariale, et permet des solutions sur mesure.

En revanche, les employé.e.s dont les performances et le comportement sont suffisants (niveau 2) ou insuffisants (niveau 1) sont exclus des primes de performance. Aucune prime de performance ne peut leur être versée entre une évaluation de niveau 2 ou 1 et l'évaluation suivante de niveau 3 ou 4.

### e) Mesures de développement

Le niveau 1 est attribué aux collaborateurs et collaboratrices dont les résultats de travail sont insuffisants. Dans ces cas, des mesures de développement doivent être prises pour permettre au collaborateur ou à la collaboratrice concerné.e d'atteindre un niveau d'évaluation supérieur lors de la prochaine période d'évaluation. Une gestion adéquate, comme par exemple des objectifs clairs, un suivi étroit et une identification claire des déficits, est indispensable. Dans la pratique, d'autres mesures de développement sont appliquées, comme le coaching, les nouveaux placements ou les placements externes, ainsi que des objectifs de performance et de comportement adaptés.

Selon les circonstances, ces collaborateurs et collaboratrices peuvent voir leur salaire réduit jusqu'à 4 % par an, se voir attribuer un poste moins exigeant ou, en particulier s'ils n'ont pas la perspective d'obtenir des résultats de travail suffisants, voir leurs rapports de travail résiliés après un avertissement écrit. La décision de savoir quelle mesure est la plus appropriée dans un cas concret est laissée à l'appréciation du responsable de la conduite. Les personnes en situation de difficulté sociale doivent être prises en compte de manière appropriée.

Les prestations insuffisantes peuvent avoir différentes causes. Avant de se séparer de la personne concernée, l'employeur doit essayer de déterminer les causes de l'insuffisance, d'y remédier et de prendre des mesures d'amélioration. Les insuffisances ne doivent pas être présentées aux employé.e.s de manière sommaire. Il faut un niveau de détail relativement important, qui indique comment et dans quels domaines ils doivent s'améliorer. Dans la pratique, il convient d'accorder aux employé.e.s concernés au moins trois à quatre mois pour qu'ils ou elles puissent s'améliorer. Pendant cette période, les employé.e.s devraient être suivis de près et recevoir un feedback répété sur leurs performances.

Le rapport de travail est résilié si les mesures ne sont pas efficaces ou si aucune n'est possible. Par exemple, l'attribution d'un nouveau poste ou l'élagage du profil de fonction actuel n'est efficace que si le collaborateur ou la collaboratrice concerné.e possède les qualités requises pour accomplir les tâches nouvelles ou modifiées au niveau d'évaluation 3. Dans les cas de rigueur sociale, l'employeur doit assumer ses responsabilités avec une prudence particulière.

## 6. Élimination des divergences

Le ou la supérieur.e hiérarchique immédiatement supérieur.e prend connaissance du résumé et de l'image globale de l'évaluation de la personne. Il ou elle ainsi que la personne évaluée peuvent prendre connaissance de l'ensemble du dossier d'évaluation. La personne évaluée peut à tout moment donner son avis sur l'évaluation et le transmettre à son ou sa supérieur.e hiérarchique ainsi qu'aux RH, resp. au dossier personnel.

### 1ère instance

Les employé.e.s qui ne sont pas d'accord avec l'évaluation du personnel peuvent, dans un délai de **quatorze jours** à compter de la signature du formulaire d'évaluation, **demandeur par écrit un réexamen à la personne à laquelle leur supérieur.e hiérarchique est directement subordonné.e**. Celle-ci s'entretient avec les deux personnes impliquées dans l'entretien d'évaluation litigieux et prend une décision dans les **quatorze jours**.

### 2ème instance

En cas d'absence d'accord, les offices fédéraux prévoient un autre service au sein de l'office, auprès duquel il est possible de demander par écrit un nouvel examen à l'amiable. Les mêmes délais s'appliquent.

### Droit d'être entendu.e

Dans la procédure d'élimination des divergences, le collaborateur ou la collaboratrice peut faire appel à une personne de confiance et lui permettre de consulter l'intégralité des documents, ainsi que le dossier d'évaluation.

## Qui mieux que vous connaît les avantages d'une adhésion à l'Association du personnel de la Confédération ?

Encouragez vos collègues de travail à devenir membres et contribuez ainsi activement à renforcer votre association. Plus nous avons de voix, plus nous pouvons nous faire entendre et nous engager pour des thèmes qui nous tiennent à cœur :

- **De bonnes conditions de travail**
- **L'égalité salariale**
- **Une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée**
- **Des retraites équitables**

### Pour cela, nous avons besoin de votre soutien !

Recommandez-nous et recevez pour chaque nouvelle adhésion une contribution de 50 CHF en guise de remerciement !

Le lien à transmettre à vos collègues : <https://pvb.ch/fr/devenir-membre/>

## 7. Bases légales

### **Bases**

Art. 8 CEDH

Art. 14 CEDH

Art. 7 à 9 Cst.

Art. 13 Cst.

Art. 3 - 5 O-OPers

### **Évaluation du personnel / objectifs de performance**

Art. 4 al. 3 LPers

Art. 16 OPers

Art. 17 OPers

Art. 2, al. 2, O-OPers

### **Entretien d'évaluation**

Art. 4 al. 3 LPers

Art. 15 et 16 OPers

Art. 2, al. 1, O-OPers

Art. 4 O-OPers

### **Droit d'être entendu**

Art. 16 al. 2 OPers

Art. 4 - 5 O-OPers

Art. 29 ss. PA

### **Élimination des divergences :**

Art. 6 O-OPers

## 8. Questions et réponses du webinaire de l'APC du 21.09.2022

---

1. *L'évolution des salaires ne s'applique-t-elle toujours qu'à ceux qui n'ont pas atteint le plafond de leur classe salariale ?*

Oui. L'évolution salariale est accordée aux employé.e.s qui n'ont pas (encore) atteint le montant maximal de leur classe de salaire.

2. *Si je ne suis pas d'accord avec l'évaluation, je ne signe pas le formulaire d'évaluation. Est-ce correct ?*

Non, ce n'est pas correct. En signant la feuille d'évaluation, vous confirmez simplement que l'entretien d'évaluation a eu lieu. Si vous n'êtes pas d'accord, indiquez sur la feuille que vous souhaitez une élimination des divergences.

3. *Une prime de performance peut-elle être versée pour un niveau d'évaluation de la note 2 ?*

Non. Les primes de performance ne peuvent être versées que pour les performances des niveaux d'évaluation 3 et 4.

4. *Le ou la supérieur.e a-t-il ou elle le droit d'exiger des employé.e.s qu'ils remplissent eux-mêmes le formulaire d'évaluation ? Il y a déjà un entretien par la suite, mais est-ce correct ?*

L'auto-évaluation n'est pas (encore) prévue par le droit du personnel fédéral actuel, mais dans le cadre du processus d'évaluation, les collaborateurs et collaboratrices peuvent être amené.e.s à évaluer eux-mêmes leurs prestations. Cela permet de distinguer et d'observer l'auto-évaluation de l'évaluation externe. L'évaluation définitive du personnel doit toutefois impérativement être effectuée par le ou la supérieur.e hiérarchique.

5. *Dans une organisation matricielle, nous avons plusieurs personnes de contact, mais la gestion du personnel n'est assurée que par une seule personne. L'évaluation se fait alors selon le principe "j'ai entendu dire que... ". Est-ce admissible ?*

L'évaluation du personnel doit être effectuée de manière globale en fonction des objectifs fixés. C'est pourquoi, dans le cas d'un système matriciel, le ou la supérieur.e hiérarchique chargé.e de l'évaluation du personnel doit généralement se procurer des informations supplémentaires afin de pouvoir se faire une idée globale. Si une évaluation défavorable à la personne évaluée se fonde sur des renseignements fournis par des tiers, ces renseignements doivent être accessibles pour vérification. De simples affirmations orales de tiers ne suffisent pas à renverser une prestation par ailleurs bonne d'un.e employé.e.

6. *Quel est le poids de l'entretien intermédiaire dans l'évaluation finale, par exemple si rien n'a été contesté lors de l'entretien intermédiaire et que l'évaluation finale est ensuite mauvaise à très mauvaise ?*

L'évaluation du personnel doit tenir compte de manière égale de toute la période d'évaluation. Si rien n'a été contesté lors de l'évaluation intermédiaire (appelée entretien de pilotage ou de bilan) et que la prestation a été jugée bonne, cela signifie que la prestation a été correcte pendant cette période. Par conséquent, une mauvaise évaluation en fin d'année ne peut plus être justifiée par des événements survenus avant l'évaluation intermédiaire. Si l'évaluation annuelle est moins bonne que l'évaluation intermédiaire, il faut qu'il y ait eu des manquements importants au niveau des prestations ou du comportement durant la deuxième moitié de la période d'évaluation.

7. *L'APC offre-t-elle un soutien individuel pour l'élimination des divergences ?*

Oui, les secrétaires d'association conseillent les membres de l'APC dans la préparation et la mise en œuvre de l'élimination des divergences et les accompagnent à l'entretien s'ils ou elles le souhaitent.

8. *Que recommande l'APC : qui doit faire le premier commentaire sur la collaboration - l'employé.e ou le/la supérieur.e ?*

En principe, il est prévu que les employé.e.s puissent donner un feedback à leur.e(s) supérieur.e(s) après l'évaluation du personnel. En cas d'incertitude, notamment si une critique doit être formulée, il est conseillé d'attendre le commentaire du supérieur hiérarchique afin de minimiser le risque d'influence négative.

9. *Existe-t-il d'autres possibilités de recours si l'élimination des divergences n'aboutit pas ?*

L'élimination des divergences peut faire l'objet d'un recours devant deux instances. Ensuite, l'évaluation du personnel est définitive. Il n'existe pas d'autres voies de recours.

10. *Est-il conseillé d'avoir d'abord un entretien avec le ou la supérieur.e avant le MAG avec le ou la chef.fe de section ?*

Pour bien se préparer à l'évaluation du personnel, il est utile d'échanger des informations avec le ou la supérieur.e hiérarchique. Ce dernier ou cette dernière est le mieux à même d'évaluer la performance en termes de compétences professionnelles, de résultats du travail/du projet. Son avis a un poids important dans l'évaluation globale. Pour que l'évaluation globale soit objective et compréhensible, le ou la responsable de l'organisation (le cas échéant, le ou la chef.fe de section) doit également échanger avec le ou la responsable technique et tenir compte de son évaluation.

11. *Au niveau 3, qui décide du montant de l'augmentation de salaire (1,5 - 2,5%) ?*

Le salaire ainsi que l'évolution du salaire sont fixés sur proposition des supérieur.e.s hiérarchiques direct.e.s des employé.e.s. Les départements, les offices fédéraux et les unités administratives qui leur sont assimilées peuvent émettre des directives.

12. *Quelle est la valeur juridique d'un MbO (évaluation) par rapport à des certificats intermédiaires ou de travail ?*

Le certificat de travail ou le certificat intermédiaire est signé par deux personnes (en général le ou la supérieur.e hiérarchique et les RH) et bénéficie ainsi d'une légitimité accrue. Un certificat intermédiaire est contraignant pour les parties, c'est pourquoi il ne peut être changé dans le certificat de travail que si la prestation et le comportement ont changé de manière significative entre-temps. Tant un certificat intermédiaire qu'un certificat de travail doivent se baser sur les performances et le comportement réels d'une personne, ce qui signifie que les évaluations annuelles du personnel ont une influence considérable sur ces éléments.

13. *Est-il légitime que le niveau d'évaluation 2 (suffisant) soit donné aux collaborateurs et collaboratrices comme évaluation standard. Un 3 ou un 4 n'est donné qu'en cas de performance exceptionnelle.*

Si les bons objectifs de performance et de comportement attendus et convenus en conséquence sont atteints, l'échelon d'évaluation doit être attribué. Le niveau d'évaluation 2 est attribué lorsque les prestations sont suffisantes et qu'il existe des déficits. Selon l'OFPER, les déficits constatés dans l'exécution des tâches ou dans le comportement devraient pouvoir être comblés par des mesures ciblées. L'OFPER ne recommande donc pas d'attribuer un 2 aux collaborateurs et collaboratrices pendant plusieurs années. Cela vaut en particulier pour les collaborateurs et collaboratrices se trouvant au maximum de leur classe de salaire contractuelle. Une gestion adéquate devrait permettre de déterminer assez rapidement si le collaborateur ou la collaboratrice peut atteindre l'échelon 3 dans un avenir prévisible ou si la tendance est plutôt à l'échelon 1.

14. *Est-il conseillé, pour la future relation de confiance avec le ou la supérieur.e hiérarchique, d'écrire d'abord seulement une remarque sur l'entretien de jugement ou de demander directement la modification au/à la supérieur.e hiérarchique qui évalue avant de demander une élimination des divergences de la première étape ?*

En principe, il est conseillé de rechercher en premier lieu le dialogue. La relation de travail doit pouvoir se baser sur une confiance mutuelle. Si un accord est trouvé avec le ou la supérieur.e direct.e, il est possible d'éviter les frais d'une procédure d'élimination des divergences. En revanche, la procédure d'élimination des divergences doit être engagée lorsque le ou la supérieur.e

hiérarchique n'entre pas en matière sur les arguments de l'employé.e, refuse la discussion ou qu'aucun accord ne peut être trouvé.

15. *Comment puis-je réagir si les objectifs ne sont pas du tout définis SMART ?*

Dans ce cas, il est important de souligner que les objectifs doivent être SMART. Les supérieur.e.s hiérarchiques n'ont aucune marge de manœuvre et doivent s'en tenir à l'objectivité. La personne concernée est libre de faire des propositions d'adaptation pour que les objectifs soient plus compréhensibles, plus spécifiques, plus mesurables ou plus réalistes. En cas de refus, il est possible de faire appel aux RH ou à l'APC.

16. *Une prime de performance peut-elle être exigée à la place d'une augmentation de salaire pour une personne qui obtient une note de 3 ou 4 depuis des années et qui se trouve déjà à l'échelon maximal de sa classe de salaire ?*

Une prime de performance peut être versée en cas d'évaluation des performances de 3 et 4. La décision de savoir qui en bénéficie revient toutefois au ou à la supérieur.e hiérarchique. Si les conditions d'octroi d'une prime de performance sont remplies, il est bien entendu possible de demander au ou à la supérieur.e hiérarchique si une telle prime peut être accordée. L'octroi d'une prime de performance est toutefois facultatif et les employé.e.s n'y ont pas droit tant que la hiérarchie ne l'a pas accordée.

17. *Qui doit formuler les objectifs ? L'employeur ou l'employé.e ?*

Les objectifs doivent être convenus. Il ne s'agit donc pas d'un ordre. Habituellement, le supérieur hiérarchique formule les objectifs de performance et de comportement dans le cadre de son droit de donner des instructions, l'employé.e pouvant prendre position et apporter des compléments ou des adaptations. Selon la situation de travail, la formulation peut également être déléguée à l'employé.e et finalisée ensuite en commun.