

FAQ – Analyse des prestations (AP)

Généralités sur l'analyse des prestations :

1. Que faire lorsqu'aucune analyse des prestations (AP) n'a été réalisée depuis plus de 3 ans ? Lorsqu'aucune AP n'a été réalisée depuis plusieurs années, une nouvelle AP doit être effectuée afin de rétablir le suivi des prestations. Dans ce cas, l'évaluation doit porter sur les trois dernières années de travail. La période effectivement couverte par l'évaluation doit être clairement indiquée dans l'AP en indiquant la date de la dernière AP. Si la personne évaluée a été absente durant tout ou partie de cette période, la durée de l'absence doit également être mentionnée dans l'AP. L'évaluation doit ainsi porter sur une période de travail suffisamment représentative des prestations effectivement réalisées.

2. Que se passe-t-il si l'AP des deux ans est réalisée après la date anniversaire d'engagement pour un-e collaborateur/trice en CDI sur fonds publics (statut employé-e) ? Si l'AP des deux ans n'a pas été réalisée avant la date anniversaire de l'engagement, la personne est nommée automatiquement en qualité de fonctionnaire. La réalisation ultérieure de l'AP ne remet pas en cause cette nomination. Ainsi, un éventuel désaccord exprimé dans une AP réalisée après la date anniversaire ne peut pas avoir pour effet de retarder ou d'empêcher la nomination en qualité de fonctionnaire. L'AP réalisée tardivement conserve toutefois sa fonction d'évaluation et de suivi des prestations.

Préparation et organisation de l'AP :

3. Où et dans quelles conditions doit se dérouler l'entretien d'évaluation ? L'évaluation doit se dérouler dans un lieu calme et approprié, sans interruption par des tiers ou des appels téléphoniques.

Remplissage et compréhension du formulaire :

4. Qu'est-ce qu'un point d'excellence ? Un point d'excellence correspond à une compétence, une réalisation ou un comportement qui dépasse les exigences attendues du poste et se distingue particulièrement par sa qualité ou son impact. L'identification d'un ou plusieurs points d'excellence n'est pas obligatoire. Une personne évaluée peut parfaitement répondre à l'ensemble des exigences de son poste et donner pleine et entière satisfaction, sans pour autant présenter de point d'excellence. L'absence de point d'excellence signifie simplement que les prestations correspondent pleinement aux attentes du poste, sans élément particulier dépassant le niveau attendu.

5. Comment rédiger les commentaires libres de manière factuelle et sans jugement de valeur ? Une évaluation ne consiste pas à porter un jugement de valeur sur la personne, mais à évaluer les prestations fournies par rapport aux exigences du poste, en se fondant sur des éléments mesurables et non sur des facteurs subjectifs. Concrètement, cela signifie :

- décrire des faits observés et des situations concrètes vécues pendant la période évaluée, plutôt que des traits de caractère ou des impressions générales ;
- s'appuyer sur des exemples précis (une tâche, un dossier, une situation datée) pour illustrer un constat, positif comme négatif ;
- relier chaque commentaire à une exigence du poste ou à un objectif fixé, plutôt qu'à une appréciation personnelle de l'individu ;
- éviter les qualificatifs vagues ou globalisants (« pas assez motivé-e », « manque de sérieux ») au profit de constats vérifiables (« les délais convenus n'ont pas été respectés à trois reprises sur le trimestre ») ;
- veiller à mentionner aussi les progrès et points positifs relevés, et pas uniquement les difficultés.

6. Quel est l'objectif de la rubrique « Synthèse » ? La rubrique « Synthèse » permet de faire une synthèse rédigée des éléments évalués dans les points 1 à 5 du formulaire. Elle vient ainsi compléter les tableaux précédents en mettant en perspective les différents éléments de l'évaluation. Il ne s'agit pas de reprendre les tableaux point par point, mais d'en dégager les principaux constats, points forts et éventuels éléments d'attention, afin de donner une vision globale des prestations sur la période évaluée.

7. Comment formuler un objectif conforme au principe SMART pour la prochaine période (section 5) ? Chaque objectif doit répondre aux cinq critères SMART :

- **Spécifique** : la situation à atteindre est décrite précisément, avec des termes compréhensibles par toutes et tous (éviter les formulations trop générales comme « améliorer la communication » sans préciser sur quel aspect).
- **Mesurable** : des critères d'évaluation objectifs et quantifiables sont définis, basés sur des faits concrets et faciles à vérifier lors du prochain entretien.
- **Atteignable** : l'objectif tient compte des moyens réellement disponibles et du contexte du service.

- **Réaliste** : il apporte une valeur ajoutée pertinente et proportionnée à l'activité.
- **Temporel** : il est situé dans le temps, avec, si utile, des échéances intermédiaires et une date butoir claire. En pratique, il est utile de formuler l'objectif en une phrase qui indique l'action attendue, le résultat concret recherché et l'échéance, afin qu'il puisse être objectivement vérifié lors de l'AP suivante.

8. Comment remplir les sections « Perspectives de développement professionnel » et « Proposition d'améliorations des conditions de travail » ? Ces deux sections comportent chacune une colonne pour l'évaluateur/trice et une colonne pour la personne évaluée, qui s'expriment chacun-e séparément :

- la section « perspectives de développement professionnel » sert à identifier les besoins ou souhaits de formation (section « développement des compétences », ainsi que les pistes d'évolution envisagées pour la personne (section « parcours professionnel) ;
- la section « proposition d'améliorations des conditions de travail » permet à chaque partie de signaler, de son point de vue, des changements souhaitables dans l'organisation, les outils ou l'environnement de travail. Il n'est pas nécessaire que les deux parties soient d'accord : chacune documente sa propre perspective.

Entretiens, désaccords et situations particulières :

9. Que se passe-t-il si l'évalué-e n'est pas d'accord avec l'appréciation donnée ?

Il/elle peut mentionner son désaccord sous la rubrique « observations de l'évalué-e ». Le/la supérieur-e ne doit pas chercher à influencer son collaborateur/trice pour qu'il/elle modifie son point de vue, ni rechercher à tout prix un compromis. Cette rubrique peut aussi servir à exprimer une observation positive.

10. Que faire en cas de situation conflictuelle entre l'évalué-e et sa hiérarchie ?

Lorsqu'une situation conflictuelle entre l'évalué-e et son/sa supérieur-e hiérarchique est identifiée avant la réalisation de l'AP, l'évaluation ne doit pas être réalisée par ce/cette dernier/ière. L'évaluation doit alors être confiée à son/sa supérieur-e hiérarchique.

Lorsqu'une situation conflictuelle est identifiée au cours de l'AP, le/la supérieur-e hiérarchique de l'évaluateur/trice doit prendre les mesures nécessaires à la résolution de la situation. Il/elle peut solliciter l'appui ou l'intervention de la Division des ressources humaines (DIRH).

11. La signature de la personne évaluée signifie-t-elle qu'elle est d'accord avec le contenu de l'AP ? Non. Le formulaire précise que cette signature atteste uniquement que la personne a pris connaissance de l'appréciation suite à l'entretien, et n'implique pas nécessairement son accord avec le contenu.

12. Que se passe-t-il lorsque la poursuite de la collaboration est conditionnée à l'atteinte d'objectifs fixés dans l'AP ? Lorsque la poursuite de la collaboration est conditionnée à l'atteinte d'objectifs déterminés dans le cadre de l'AP, un suivi régulier doit être assuré par la hiérarchie, en collaboration avec le/la Responsable RH (RRH) en charge du dossier du/de la collaborateur/trice au sein de la Division des ressources humaines (DIRH). Ce suivi permet de s'assurer que les objectifs et conditions fixés dans l'AP sont effectivement mis en œuvre et réalisés. Une nouvelle AP doit être réalisée avant la fin de la période fixée, afin d'évaluer si les objectifs ont été atteints et de déterminer si les conditions permettant la poursuite de la collaboration sont réunies.