



Evaluation et entretien « appréciatifs » des ITA

REFUSEZ L'ENGAGEMENT RECIPROQUE !

Saint-Cyr l'Ecole, le 9 février 2004

Consultation possible sur le site : <http://www.inra.fr/intranet-cgt/>

L'évaluation s'inscrit dans un contexte de remise en cause : de la légitimité des services publics, de l'existence même des organismes publics de recherche par asphyxie programmée, du cadre collectif de gestion des carrières et des salaires dans la fonction publique, garant de l'indépendance des fonctionnaires, au bénéfice d'une individualisation des procédures. L'évaluation est l'outil de cette nouvelle philosophie de gestion des ressources humaines. Le gouvernement met en place les procédures d'évaluation dans tous les domaines. Il cherche à instituer dans la fonction publique le "salaire au mérite". Quel forme prendra-t-il à l'INRA ?

On nous prétend que l'évaluation servirait à trier le bon grain de l'ivraie et récompenser ceux « qui travaillent bien », ceux qui méritent (sous-entendu une promotion ?). On n'a pas d'augmentation à nous proposer (la carotte) alors on va nous évaluer... pour savoir si nous méritons notre salaire ou notre prime ? (le bâton !).

Quel que soit le résultat de cette évaluation, l'expérience nous enseigne que tous les "méritants" ne bénéficieront pas d'une promotion étant donné le blocage des carrières (cf. tableau). La mise en place de l'évaluation coïncide avec une vague sans précédent de suppressions d'emplois de titulaires dans les EPST, dont l'effet négatif sur les possibilités de promotions et sur les carrières des agents est évident, et le gouvernement entend s'attaquer encore plus à l'emploi titulaire en profitant des départs en retraite des prochaines années. **Il s'agit donc d'autre chose : quadriller les ITA, les rentrer dans des cases, les contrôler, bref il s'agit de nouvelles contraintes, de nouveaux devoirs, de nouvelles procédures pour nous appâter.** Nous devons combattre cette logique.

Corps d'origine	Corps de promotion	Promouvables statutaires	Promotions	
IE + AAR	IR	635	5	0,80 %
AI	IE	432	13	3 %
TR	AI	1596	11	0,65 %
SAR	AI	106		
AJT	TR	1262	34	2,65 %
AJA	TR	22		
AGT	AJT	217	30	13,80 %
TOTAL		4270	93	2,20 %

En 2003 :

➔ 212 avancements de grade

En 2004 :

➔ 156 avancements de grade

Soit – 26,4 %

Changement de Corps 2004 - (Note de Service n°2003-110)

Analyse de la Note de Service n°2003-88 du 07/11/03 :

<http://merlin.lusignan.inra.fr/NS/ns2003-88.htm>

Il est affirmé que le nouvel entretien conservera sa fonction de dialogue entre l'agent et son responsable direct, c'est même répété plusieurs fois dans le texte. Mais comment avoir un véritable dialogue entre deux personnes dont l'une évalue l'autre au cours du dialogue ? Ce n'est donc plus l'entretien d'activité, où un dialogue relativement serein pouvait avoir lieu sur le travail passé et à venir, en fonction de l'évolution de l'unité... qui de toute manière est décidée ailleurs, cadrée, ficelée, indiscutable par les agents.

L'entretien "serait" une opportunité pour les agents de "discuter" avec leur responsable direct, de parler de formation, de mobilité, de promotion...

Il "devrait" permettre aux directeurs d'unité de faire évoluer les compétences des agents (ce que bien sûr, ils ne

savaient pas faire avant la mise en place de cet outil salvateur), d'engager une réflexion plus globale au sein de l'unité sur l'organisation du travail (comme si les DU n'avaient pas réfléchi avant), et surtout de faciliter une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Mais la GPEC, ça se discute surtout ailleurs que dans les unités.

L'entretien est obligatoire pour tous les ITA ; il reste biennal, les premiers à y passer seront les agents promouvables de grade ou de corps, et les candidats aux concours internes. Les DU (et leurs délégués) vont être formés à la conduite de ces entretiens. Les supports de l'entretien ont été complètement refaits, ils seront transmis aux instances (CAP et CCDR) pour les procédures d'avancement

Les supports sont au nombre de 4 :

1 – **Une fiche de carrière**, la même que dans les dossiers à remplir pour la mobilité et les concours internes. Elle est établie par la DRH. C'est peut-être le seul aspect

positif de la procédure, les agents pourront vérifier les éléments de leur carrière et faire (enfin !) corriger toutes les erreurs figurant dans les listings des agents promouvables, erreurs signalées régulièrement par les élus dans les CAP (anciennetés fausses par ex.).

2 – **Une fiche d'activité, en deux parties** : une partie **descriptive** de l'activité de l'agent, et une partie **bilan** de l'activité. La partie 1 doit être remplie par l'agent (en accord avec son chef), l'agent est donc responsable de ce qui y est écrit. Il doit décrire quels sont les objectifs qui lui ont été confiés, quelles sont ses activités actuelles, comment il organise et réalise son travail, les connaissances professionnelles, méthodes et moyens qu'il utilise, quels sont ses principaux interlocuteurs, et ses « fonctions transversales d'intérêt collectif ». Déjà là, on fait comme si c'était l'agent qui décide de ses activités. Ce n'est pas rien, car dans la partie suivante, il sera jugé sur les activités qu'il a décrites. Par conséquent, celui qui en met beaucoup aura beaucoup de comptes à rendre. Cette partie 1 sera visée et éventuellement commentée par le responsable hiérarchique direct.

La partie 2 doit être écrite conjointement par le responsable et par l'agent et comporte déjà une part d'appréciation en terme de bilan. Donc, l'agent devra s'auto-apprécier, puisqu'il doit tirer un bilan de son activité. S'il a écrit en 2004 qu'il allait faire ceci et cela, il devra justifier en 2006 de pourquoi il a fait ceci et pas cela mais autre chose, ou bien pourquoi il n'a rien fait de ce qui était prévu. Situation périlleuse, surtout quand on ne maîtrise ni les orientations définies, quant à elles, à un échelon supérieur, ni les moyens financiers et humains d'exercice des missions. **Nous recommandons donc la plus grande vigilance** : attention à ce que vous écrivez dans la partie 1, pensez que vous aurez à rendre des comptes dans 2 ans.

3 – **Une fiche d'appréciation.** Elle est remplie par le DU. Il doit porter une appréciation générale sur l'agent :

qualité du travail, qualités relationnelles, implication personnelle (motivation, disponibilité...), capacité de réflexion et de recul, implication dans des fonctions transversales, degré d'initiative et de responsabilité. Il est quand même précisé que ces 6 critères sont à pondérer selon le corps d'appartenance de l'agent, et il est dit qu'il faut se baser sur REFERENS pour vérifier quelles sont les compétences attendues selon les emplois et les corps. Et comme un grand nombre d'agents sont surdiplômés par rapport au niveau du corps dans lequel ils ont été recrutés, ceux là auront sans doute des compétences supérieures à celles attendues et devraient donc être proposés en priorité. *Quid de l'ancienneté ?* Passée à la trappe. Les élus dans les CAP risquent de passer pour des ringards quand ils défendront malgré tout leurs critères.

A la CGT, NOUS CONDAMNONS cette façon de procéder.

4 – **Une fiche perspectives d'évolution**, page 6 du dossier. C'est ce qu'il y a de pire ! Cette fiche doit être remplie conjointement par l'agent et son responsable qui doivent prendre « **un engagement réciproque** » pour les deux années à venir. C'est le fameux contrat d'objectif que la CGT avait dénoncé dès l'origine. Malgré le qualificatif de "réciproque", ce serait un engagement à sens unique, l'engagement du seul agent sur de possibles évolutions dont le responsable lui-même ne peut garantir les moyens. **Nous sommes contre tout contrat d'objectif.**

C'est la manière "moderne" qu'ont trouvée nos dirigeants pour que le salarié définisse lui-même dans quelles conditions il doit être exploité et devienne co-responsable de son exploitation et de sa situation (y compris de salarié en difficulté).

La CGT invite donc les agents à ne pas remplir cette partie. REFUSEZ L'ENGAGEMENT RECIPROQUE

Jean-Claude Milner, ancien professeur de l'enseignement supérieur, a donné une conférence sur "Le grand secret de l'évaluation" (Le Nouvel Ane n°2 revue de la "Cause freudienne", 15/12/03), en voici un extrait :

Une nouvelle barbarie est née...

... de l'alliance du scientisme et de l'idéologie des managers [à laquelle s'ajoute en Europe et particulièrement en France], la réglementation administrative illimitée... [avec] un seul maître-mot : l'évaluation... L'évaluateur administratif a tous les droits et en plus, il revendique le droit au respect, n'agit-il pas à la lumière de la science ?... L'évaluateur marchand a tous les droits, non seulement celui du plus fort, mais aussi celui du plus sage, n'agit-il pas au nom du bien public ?... L'inventeur de la réglementation a tous les droits, sur les corps et sur les âmes, sur les choses et sur les hommes ; logique scientifique et logique comptable le lui garantissent.

Plate-forme revendicative du dernier congrès CGT-INRA, nov. 2003 – extraits

L'entretien devient un entretien d'appréciation ou évaluation appréciative que l'on devrait plutôt appeler évaluation « loterie ». Ne s'agit-il pas de faire croire aux agents qu'avec un entretien « appréciatif », incluant cet « engagement réciproque » avec le DU, ils pourraient bénéficier d'un avancement ?!

Les Commissions Administratives Paritaires ont toutes les chances de voir leur rôle dans les procédures d'avancement réduit à la portion congrue : l'administration pourra s'appuyer sur ces entretiens « appréciatifs » pour classer les agents. A l'inverse pour la CGT, le blocage actuel et prévisible des carrières ne peut que renforcer la nécessité d'une gestion juste des avancements fondée principalement sur l'ancienneté dès l'instant où les agents effectuent normalement le travail qui leur est confié.

L'évaluation permettra à la hiérarchie d'avoir les pleins pouvoirs sur la gestion des carrières des personnels et de mettre fin au petit contre-pouvoir que constituent les CAP. Il ne faut pas se leurrer, l'objectif est bien de réduire les prérogatives des CAPN qui sont déjà quasi inexistantes chez les scientifiques et qui se réduisent chez les catégories A dans la mesure où bien souvent, les choses sont ficelées dans les CCDD où les chefs de département sont « tout puissants ». Le dispositif d'évaluation que la DG met en place à l'INRA est le plus

lourd de tous les EPST. Il est un outil de gestion qui entre dans le cadre des grandes restructurations de l'institut et il doit permettre les redéploiements des unités à fermer vers les unités à promouvoir.

Pour les IE et IR, une deuxième évaluation dite "évaluation conseil", hors hiérarchie, s'ajoutera désormais à "l'évaluation appréciative" commune à tous les ITA. Tous les quatre ans, ils devront rédiger un rapport d'activité. Ce dossier sera évalué par une Commission d'Évaluation des Ingénieurs (CEI, au nombre de six). Le dispositif d'évaluation conseil des ingénieurs n'est pas « neutre ». Il est organisé autour de missions types qui sont la traduction de "messages forts de la direction" à destination des ingénieurs. Chaque ingénieur devra se positionner par rapport à ces missions types. Il y a bien volonté, au-delà de la justification avancée (permettre à l'agent de se situer) de normaliser les missions des ingénieurs.

On peut craindre dans les années à venir une contractualisation de plus en plus contraignante. En effet, la mise œuvre systématique de l'évaluation vise à contrôler les résultats obtenus au vu du contrat initial et rédiger le contrat suivant avec plus de précision. Ce principe peut entraîner d'ailleurs une rigidité accrue de l'institut en limitant les initiatives des ingénieurs et aller à l'encontre d'un des principes de base de la réforme, la recherche de flexibilité.

Si une partie des ingénieurs pense que ce type d'évaluation conseil est « valorisant » et est un moyen pour eux d'être reconnus au même titre que les scientifiques, c'est un miroir aux alouettes. Ainsi le bilan que les scientifiques tirent de nombreuses années de fonctionnement des CSS est très nuancé. De plus, le fait que la direction s'entête à maintenir entre les deux procédures (conseil, appréciative) une passerelle fait qu'une partie de l'avis de la hiérarchie sera à la disposition des CEI. Pourquoi ne pas rendre ces deux types d'évaluation complètement autonomes ? La direction aurait-elle l'intention d'orienter le processus d'évaluation conseil des ingénieurs ?

Jean-Claude Milner extraits d'entretiens sur le thème de "L'évaluation" (AGALMA Huysmans Paris, 2004) :

Évaluation et contrat

A s'en tenir aux faits, dès qu'il y a un contrat, il y a une évaluation. Il y a une évaluation *a posteriori* pour vérifier que le contrat a bien été respecté, mais il y a aussi une évaluation *a priori* parce qu'il faut évaluer si le partenaire... est bien tel qu'on suppose qu'il est... Symétriquement, dès qu'il y a une évaluation, il y a un contrat. L'évalué accepte au moins... le principe général de l'évaluation. Quant à l'évaluateur, il donne son expertise. Bien entendu, il accepte d'avance que son évaluation, si elle est négative, suscite des protestations... il s'offre en sacrifice au bien de tous (p.13).

Dans le contrat [au contraire de la loi où tout ce qui n'est pas dit, est possible], seul compte ce qui est expressément stipulé, ce qui n'est pas dit expressément, ne vaut pas... dans le contrat, ce qui n'est pas expressément permis n'est pas permis du tout... L'évaluation est une procédure lourde. Cette lourdeur-là relève de la logique du contrat (p.16-17).

L'essentiel de l'opération d'évaluation est... que vous disiez oui [à l'évaluation]. L'évaluation est une chose qui se demande (p.36).

L'évaluation se revêt d'atours scientifiques et un vain peuple peut penser qu'il s'agit de science (p.37).

Jacques-Alain Miller, extraits d'entretiens sur le thème de "L'évaluation" (AGALMA Huysmans Paris, 2004) :

Auto-condamnation

La comparaison est le noyau de l'évaluation. C'est l'opération qui... permettra d'en venir à la stigmatisation (p.44)... La loi, vous pouvez vous révolter contre, mais il s'agit ici de faire en sorte qu'il vous soit impossible de vous révolter, parce que vous aurez consenti au processus, parce que vous aurez partagé les raisons de l'autre... et vous serez obligé de dire : "Je vaudrais moins que celui-là"... L'évaluation vise à ça, à cette auto-condamnation, ... il y a quelque chose de vital, qui passe par ce nouveau combat contre l'évaluation (p.45).

Le principe fondateur de l'évaluation quelle que soit sa nature (conseil, appréciative) est de faire croire à l'individu évalué qu'il est maître de son destin. L'évaluation tend à rendre l'individu responsable de l'état de ses compétences, de sa situation sociale et professionnelle et de son propre avenir en prenant soin de ne pas tenir compte des conditions et du contexte de travail au sein de l'unité et plus généralement au sein de l'institut.

La CGT-INRA et les délégués élus sur ses listes défendront les positions suivantes

- Pas d'interférence entre le dispositif d'évaluation et la gestion des carrières ; la procédure d'entretien doit rester déconnectée des CAP (N et L), des CCDR, des concours internes et des mobilités.
- Maintien de toutes les prérogatives des CAPN de toutes les catégories, renforcement de celles-ci (ce qui est valable aussi pour les scientifiques).
- Maintien des instances de négociation de premier niveau : CAPL et CCDR car ce sont toujours dans ces lieux que les représentants du personnel sont les plus proches des agents.
- Présence d'observateurs émanant des élus du personnel aux CAP dans les commissions d'évaluation (chercheurs et ingénieurs).

Christophe Dejours, clinicien en médecine du travail, a donné le 20/03/03 une conférence sur "L'évaluation du travail à l'épreuve du réel" (INRA Editions, 2003) en voici des extraits :

L'impossible respect des prescriptions

La caractéristique majeure du "travailler" c'est que, même si le travail est bien conçu, si l'organisation est rigoureuse, si les consignes et les procédures sont claires, il est impossible d'atteindre la qualité en respectant scrupuleusement les prescriptions (p.13). Cet écart irréductible entre la réalité d'un côté, les prévisions, les prescriptions et les procédures de l'autre [se connaît] toujours sous la forme de l'échec... Travailler, c'est échouer (p.14)

... bien travailler c'est toujours faire des infractions [aux règles, aux normes] (p.15)... en cas d'incident ou d'accident, on n'aura jamais de difficulté à mettre en évidence des fautes dans l'exécution des prescriptions (p.16)... respecter scrupuleusement les prescriptions, ce n'est rien d'autre que faire la grève du zèle, et la production s'arrête (p.17).

ibidem C. Dejours, 2003

Le travail n'est pas mesurable

... on comprend que... l'essentiel alors du travail *ne se voit pas et ne s'observe pas* (p.18)... le travail effectif ne pourra jamais être intégralement rendu à la visibilité (p.29)... la mesure des performances n'est pas l'évaluation du travail, parce qu'il n'y a aucune proportionnalité entre performance et travail (p.30)... que l'échec soit partie intégrante d'un travail qui n'est efficace qu'après avoir essuyé de nombreuses déconvenues, cela n'est pas pris en compte par la hiérarchie (p.33)

... on ne peut pas définir, caractériser, saisir, ni *a fortiori* évaluer, une compétence sans en passer par la connaissance fine du travail dans lequel elle s'actualise (p.36)

... la fixation des salaires ne correspond pas du tout à l'effort ni à la contribution effective qu'apporte chaque salarié à l'entreprise... avec des discordances criantes que **l'évaluation des compétences** ne parvient pas à solder, quand elle ne participe pas à générer des sentiments d'injustice, voire des injustices réelles (p.37).

... dernière voie d'approche, **l'évaluation de la qualité**, dénommée "démarche qualité" (p.37)... l'analyse rigoureuse de la qualité a rapidement cédé la place à... l'obtention de certifications et de labellisations ce qui est tout autre chose... Travailler, c'est rencontrer l'échec et le reconnaître comme tel. La recherche de la qualité rencontre toujours des limites. La "qualité totale" n'existe pas (p.38).

ibidem C. Dejours, 2003

Les dangers de l'évaluation individuelle

L'évaluation du travail a également des conséquences dommageables sur la santé des hommes et des femmes qui travaillent... L'évaluation du travail, même si elle est contestable dans ses fondements et dans ses méthodes, fonctionne de fait comme un **instrument de management**... [elle] joue essentiellement comme une menace. Parmi les différentes méthodes, l'évaluation individualisée des performances s'avère certainement la plus délétère... [elle] fait peur. Parce que faute de fondements scientifiques rigoureux, ... **l'évaluation contient une part d'arbitraire**... face à ces nouvelles méthodes d'évaluation, chacun se retrouve maintenant seul (p.47).

Le résultat le plus tangible de ces nouvelles méthodes d'évaluation est la déstructuration des solidarités, des loyautés, de la confiance et de la convivialité dans le travail.. Cette solitude... rend chacun beaucoup plus vulnérable à l'évaluation et à la sanction (p.48).

L'articulation de l'évaluation individualisée à la technologie informatique de traçabilité conduit de nombreux travailleurs à perdre tout pouvoir de contrôler l'accroissement de leur charge de travail, et ils en tombent malades. Les centres de recherche n'échappent pas à cette tendance. Le recours à l'évaluation génère un accroissement des contraintes de travail, car elle exige dans son sillage un énorme travail connu sous le nom de "valorisation", qui devient un ingrédient incontournable de l'évaluation (p.49).

ibidem C. Dejours, 2003

Le besoin de reconnaissance

... l'évaluation du travail reste un objectif légitime... parce que la plupart de ceux qui travaillent la souhaitent... [elle] porte en elle la possibilité de donner un retour à celui qui travaille sur l'utilité et la qualité de ce qu'il donne de lui-même... Cela dit, dans l'état actuel des connaissances, *...il n'y a pas à ce jour d'évaluation objective possible*. Le but le plus ambitieux... est celui d'une évaluation équitable (p.50).

... [il est faux de dire] que l'on ne travaillait pas bien autrefois, en l'absence d'évaluation déclarée en tant que telle... [il pouvait y avoir] parmi les travailleurs des paresseux, des incompetents, ... il n'empêche que les performances globales [pouvaient] être excellentes... grâce à la mobilisation subjective puissante d'un grand nombre de travailleurs, individuellement et surtout collectivement... les ressorts de cette mobilisation [ce sont surtout, non pas la rétribution matérielle mais] la reconnaissance, avec deux dimensions: la reconnaissance comme gratitude et la reconnaissance comme accusé de réception de la contribution... [elle] porte sur le faire et non sur l'être, sur le travail et non sur la personne (p.51). La **reconnaissance**, ce n'est pas l'évaluation objective, mais c'est une **forme de jugement** qui contient une part d'évaluation, évaluation équitable précisément, condensant à la fois des critères d'efficacité et des critères de justice (p.52).

ibidem C. Dejours, 2003

L'activité scientifique aussi

La science est elle aussi un travail. L'évaluation de l'activité scientifique est loin d'être satisfaisante... par les critères d'évaluation, elle génère des effets pervers... les chercheurs s'épuisent à reproduire en quantité démesurée des publications sur le même thème, ce qui finalement nuit au travail de recherche lui-même (p.55).

ibidem C. Dejours, 2003

"Evaluer" n'est pas mesurer

Toute l'ambiguïté de la notion d'évaluation résulte de l'écart entre jugement et mesure. Evaluer le travail consiste-t-il à juger le résultat d'un travail ou à le mesurer ? ... Juger, c'est se faire une opinion, un avis... Mesurer, c'est déterminer la valeur de certaines grandeurs par comparaison avec une grandeur constante de même espèce prise comme étalon ou unité (p.56).

Si vous souhaitez adhérer à la CGT-INRA

Nom : _____

Prénom : _____

Centre : _____

A retourner à la section locale CGT-INRA de votre centre ou au Secrétariat Administratif du Syndicat National CGT-INRA

RN 10 – Porte de St Cyr 78210 Saint Cyr l'Ecole Tél. 01.39.53.56.56 – FAX : 01.39.02.14.50

E-Mail : cgt@inra.fr - Site : <http://www.inra.fr/intranet-cgt/>