



Guide de

l'entretien d'évaluation

(à l'usage du responsable hiérarchique direct)



Introduction

Pourquoi ce guide ?

Ce guide est destiné à vous aider à préparer l'entretien d'évaluation.

La réussite de ce rendez-vous périodique (généralement annuel) dépend de votre participation active.

Il répond essentiellement aux questions suivantes :

- ▶ l'évaluation, de quoi parle-t-on ?
- ▶ quelles sont les différentes étapes de l'entretien d'évaluation ?

Enfin, vous trouverez en annexes des documents types :

- ▶ un modèle de grille d'entretien d'évaluation (annexe 1)
- ▶ une grille d'entretien d'évaluation commentée (annexe 2)



Pour vous accompagner dans cette démarche, vous pouvez contacter :

- ▶
- ▶
- ▶

L'évaluation : de quoi parle-t-on ?

Les finalités :

L'évaluation est un outil de dialogue qui doit permettre :

- ▶ de reconnaître et d'apprécier le travail des agents par un bilan de l'année écoulée,
- ▶ de convenir par des engagements réciproques des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs du service,
- ▶ de favoriser le déroulement des carrières et le développement des compétences individuelles et collectives et d'améliorer les conditions de travail.



BILAN

■ Attentes des agents

- ▶ Reconnaissance du travail effectué
- ▶ Remontée des réussites et des difficultés
- ▶ Échange sur les activités et leur cohérence avec la fiche de poste
- ▶ Point sur son parcours individuel

■ Attentes de la collectivité

- ▶ Vérification du bon fonctionnement du service
- ▶ Vérification des objectifs individuels et de l'appropriation des objectifs collectifs par l'agent
- ▶ Reconnaissance du travail effectué
- ▶ Expression des tensions éventuelles

A VENIR

- ▶ Évocation des évolutions souhaitées (formation, avancement, rémunération)
- ▶ Meilleure compréhension de la finalité des activités et des objectifs

- ▶ Échange avec l'agent sur la gestion de sa carrière
- ▶ Recensement des besoins des agents en terme d'évolution de carrière, de formation, de mobilité
- ▶ Fixation de nouveaux objectifs, introduction de nouvelles missions
- ▶ Actualisation et/ou révision des fiches de poste
- ▶ Mobilisation / remobilisation

Les acteurs :

Sont directement **impliqués** dans la démarche d'évaluation :

- ▶ **l'agent** : l'évaluation lui permet de faire, avec son responsable hiérarchique, le bilan de l'année écoulée et de déterminer en commun les évolutions et les objectifs pour l'année à venir,
- ▶ **l'évaluateur** : c'est le responsable hiérarchique direct de l'agent évalué, celui qui donne les directives et qui apprécie les résultats au quotidien.

Sont **engagés** :

- ▶ la direction des ressources humaines : elle effectue la synthèse des évaluations et élabore les projets de plan de formation, de mouvements de personnel et de déroulement de carrière,
- ▶ les membres de la direction et les élus de la collectivité : ils arbitrent et décident.

Les différentes étapes



Étape 1 L'invitation et la préparation de l'entretien

Pour que l'entretien devienne un dialogue constructif entre un responsable et un agent, il est nécessaire, pour l'un comme pour l'autre, de se préparer.

Pour cela, le responsable annonce au moins quinze jours à l'avance la date de l'entretien.

Il est nécessaire que l'agent et le responsable soient en possession **de la fiche de poste, du référentiel métiers (du CNFPT, référentiel interne...), de la grille d'entretien de l'année précédente et de la nouvelle grille d'entretien pour l'année écoulée**, objet de l'évaluation. Les conditions et les moyens d'appréciation sont alors identiques pour tous.

En résumé :

| Quoi | Qui | Comment | Clés de réussite |
|----------------------------|------------------------------------|---|---|
| Invitation à l'entretien | Le responsable hiérarchique direct | Fixer la date et l'heure de rendez-vous de l'entretien. L'agent doit être en possession de sa fiche de poste. Remettre à l'agent un exemplaire de la grille d'entretien de l'année précédente. Remettre à l'agent une nouvelle grille d'entretien. | Convenir en commun de cette date au moins quinze jours avant l'entretien. La première année, expliquer le contenu des principales rubriques de cette grille. |
| Préparation de l'entretien | Les deux parties | Se remémorer les faits marquants de l'année écoulée. Noter les réussites ou points forts et les échecs ou difficultés. Remplir la grille d'entretien. | L'évaluateur et l'évalué doivent s'aider de la fiche de poste. Se souvenir que toute surévaluation ou sous évaluation sera dommageable à terme. |

Étape 2 L'entretien

La durée de l'entretien peut être d'une à deux heures durant lesquelles il sera préférable de ne pas être dérangé.

L'accueil et l'introduction

Le responsable accueille l'agent en rappelant le cadre de l'entretien et ses finalités. S'il s'agit d'un premier entretien, il est nécessaire de présenter les différentes rubriques de la grille d'entretien.

Un entretien en six phases

1 Évaluer les objectifs et les réalisations de la période écoulée :

- ▶ dresser le bilan du travail effectué, d'abord par l'agent, puis par le responsable,
- ▶ analyser les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés.

2 Fixer les objectifs de la période à venir :

- ▶ arrêter les objectifs de l'année à venir,
- ▶ définir les moyens à mettre en œuvre et les délais pour les atteindre.

Ce sont des objectifs de progrès qui, en tant que tels, se distinguent des objectifs permanents du poste.

Il peut s'agir :

- ▶ d'objectifs professionnels directement liés aux objectifs du service
- ▶ d'objectifs personnels liés à une évolution de la qualité de travail en termes de responsabilité, comportement, compétence...

Pour être réalisables, les objectifs doivent être :

- ▶ peu nombreux : trois au maximum paraissent réalistes,
- ▶ clairs, expliqués, cohérents,
- ▶ réalistes : ni trop faciles, ni trop élevés,
- ▶ mesurables à la fois en termes qualitatifs et quantitatifs (résultats possibles à constater, indicateurs quantifiables).

3 Évaluer les compétences de l'agent :

- ▶ mesurer le degré de maîtrise des compétences requises sur le poste (cf rubrique fiche de poste, référentiel métiers...) et rechercher comment les développer (accompagnement, formations...),
- ▶ faire le bilan des formations réalisées et notamment de leurs effets sur le poste et dans le service.

4 Actualiser et/ou valider la fiche de poste :

- ▶ insister sur les activités qui ont évolué au cours de l'année.

5 Améliorer la qualité de la collaboration et l'environnement professionnel :

- ▶ échanger sur l'environnement de travail : fonctionnement du service, relations avec le reste de l'équipe, conditions de travail, moyens matériels...

6 Réfléchir avec l'agent à son évolution professionnelle :

- ▶ permettre à l'agent de s'exprimer sur l'évolution souhaitée de sa carrière, de dégager ses motivations, de noter ses souhaits de formation individuelle, d'évolution de poste, de mobilité...

Quelques conseils pour bien mener l'entretien d'évaluation

- ▶ Exprimer des appréciations fondées sur des données objectives, des chiffres, des faits, jamais des sentiments ou du ressenti,
- ▶ Adopter une attitude positive et participative, ne pas jouer des relations de pouvoir,
- ▶ Mettre en évidence le mérite de l'agent,
- ▶ Aborder tous les thèmes possibles et évoquer tous les sujets qui vous semblent importants,
- ▶ Accepter les divergences d'opinions et prendre en considération tous les arguments, de l'un comme de l'autre,
- ▶ Gérer son temps afin de pouvoir aborder tous les sujets souhaités dans le délai imparti,
- ▶ Rédiger au fur et à mesure la fiche d'évaluation en créant un climat d'échange,
- ▶ Poser des questions ouvertes ou à choix multiples,
- ▶ Reformuler ("si je comprends bien ...", "en d'autres termes..."),
- ▶ Faire des résumés successifs.

La conclusion de l'entretien

- ▶ à l'issue de l'entretien, le responsable et l'agent relisent, signent et prennent copie du document,
- ▶ l'agent peut consigner sur ce document ses observations à côté de celles de l'évaluateur avant de le signer (notamment la manière de mener l'entretien),
- ▶ si le besoin s'en fait sentir, fixer un rendez-vous ultérieur.



En résumé :

| Quoi | Qui | Comment | Clés de réussite |
|-------------------------------|------------------------------------|--|---|
| L'accueil et l'introduction | Le responsable hiérarchique direct | Respecter date, heure et conditions matérielles d'écoute et d'attention. Le responsable hiérarchique direct rappelle le cadre de l'entretien et ses finalités. | Etablir un rapport positif à conserver durant tout l'entretien. |
| La réalisation de l'entretien | Les deux parties | Valider et compléter les six rubriques de la grille d'entretien d'évaluation. | S'appuyer sur des faits concrets. Accueillir positivement les suggestions. Ne pas formuler de promesses inconsidérées et bien peser les engagements. Rechercher ensemble les moyens de progresser sur le plan des performances, des compétences et du comportement. |
| La conclusion de l'entretien | Les deux parties | Relecture à deux de la grille d'entretien. Signature de la grille par les deux interlocuteurs. | Chaque rubrique doit être correctement remplie et les conclusions doivent être suffisamment précisées. Les résolutions doivent être prises en commun. |

Les différentes étapes



Étape 3 Le suivi de l'entretien

Les grilles d'entretien et les fiches de postes actualisées et/ou révisées sont transmises à la Direction des Ressources Humaines.

Dans ce cadre, les sollicitations des services en matière de recrutement, de mobilité, de conditions

de travail, de rémunérations accessoires, de formation, d'avancement et de promotion seront analysées par la Direction des Ressources Humaines et arbitrées par la Direction.

En résumé :

| Quoi | Qui | Comment | Clés de réussite |
|--------------------------|-----------|--|--|
| Le suivi de l'évaluation | DRH | Synthèse des évaluations en terme de gestion des mobilités, de la formation et des carrières (avancements, promotions...), des projets de services, des conditions matérielles, la rémunération... | Toutes les informations doivent être synthétisées dans des délais restreints pour permettre d'assurer au niveau de la Direction les différents arbitrages. |
| | Direction | Arbitrage objectif et transparent | Analyse effectuée par la DRH |

Étape 4 Le retour aux services

- ▶ un retour des arbitrages rendus par la Direction est fait à chaque évaluateur par l'intermédiaire de la DRH,
- ▶ le responsable hiérarchique direct décline dans le service les orientations arrêtées et les décisions individuelles prises à l'égard de l'agent.

Cette phase est primordiale dans le sens où elle finalise le processus de l'évaluation et qu'elle permet à tous de connaître les différentes orientations retenues pour la collectivité.

En résumé :

| Quoi | Qui | Comment | Clés de réussite |
|-----------|------------------------------------|--|---|
| Le retour | Le responsable hiérarchique direct | Assurer un retour des arbitrages rendus vers les services et décliner les orientations retenues. | Le retour des arbitrages doit être assuré par le responsable hiérarchique direct. |

Bien entendu, pendant l'année, des rencontres régulières permettent de faire des points d'étapes et d'apporter aide et moyens efficaces. Il ne faut surtout pas attendre l'année suivante pour faire le point sur les objectifs d'amélioration décidés ensemble.





Ce guide est le résultat de travaux collectifs ayant associé des Directeurs Généraux de Services et des Directeurs de Ressources Humaines du département des PYRÉNÉES ATLANTIQUES, les cadres du CENTRE DE GESTION, sous la coordination de M. Dominique MORTELECQ, Administrateur territorial hors classe, animateur du groupe.

**Centre de Gestion de
la Fonction Publique Territoriale
des Pyrénées-Atlantiques**

Maison des Communes
Cité Administrative
Rue Renoir BP 609
64006 PAU Cedex

tél. 05 59 84 40 40
fax 05 59 84 11 98

internet : www.cdg-64.fr