

GUIDE DE L'EVALUATEUR

Le décret du 29 avril 2002 rend obligatoire la tenue d'entretiens d'évaluation pour les fonctionnaires de l'Etat. Dans les collectivités territoriales, la démarche se généralise peu à peu.

I - LES ENJEUX

Donner des repères à l'agent

*... en clarifiant son poste de travail et les objectifs qui s'y rattachent.

Avoir un espace de DIALOGUE entre l'institution et l'agent

*...sur le travail accompli au cours d'une période donnée et, au minimum, sur l'année écoulée.

Dynamiser l'administration

* ... fixation d'objectifs individuels déclinant les objectifs généraux de la ville (mission permanente) et ceux liés au projet de service.

Disposer d'un levier de management

*... l'entretien étant l'occasion de clarifier le plan de travail des cadres et des projets de la collectivité qui leur sont confiés (les entretiens, organisés en cascade, irriguent et dynamisent l'ensemble de la collectivité)

II - LES PRINCIPES QUI REGISSENT VOTRE DEMARCHE

➤ **Un temps fort d'échanges** avec le personnel placé sous votre responsabilité.

Obligatoirement réalisé une fois par an, l'entretien précède la notation mais, en est déconnecté dans le temps d'environ un mois. Votre 1er objectif est ici d'établir avec l'agent une relation qui soit dépouillée de sa connotation hiérarchique, de développer le partenariat et la responsabilisation de chacun relativement au service.

➤ **L'entretien d'évaluation doit ouvrir des perspectives** dans l'intérêt du service public.

Plusieurs entretiens d'évaluation peuvent en fait être envisagés, au cours d'une année pour répondre aux besoins du service ou de l'agent (ils sont + courts, + ciblés que l'entretien annuel, leurs contenus est repris lors de celui ci). Ils visent dans ce cas à ne pas laisser place à un risque éventuel d'errance professionnel. L'entretien annuel de novembre est incontournable.

Votre finalité est de mobiliser le potentiel humain, la contrainte pour un travail conforme n'étant qu'une démarche ultime.

➤ **L'évaluation devra vous permettre :**

1/ *de mesurer les écarts entre les objectifs contractés / les résultats obtenus.*

L'analyse portera sur les raisons qui ont éventuellement entravées ces résultats et les solutions éventuelles préconisées.

2/ *d'améliorer la connaissance des hommes (savoir, savoir-faire, savoir-être) :*

- leur ressenti relativement à la collectivité,
- une meilleure connaissance du groupe de travail qu'ils composent, afin de développer l'efficacité des ressources humaines,
- leur point fort et leur point faible (besoin de formation ...).
- Il convient à ce stade, d'établir avec l'agent une relation dépourvue de tout risque de dépendance personnelle ultérieure (l'intervention d'une tierce personne -signature de la DG - devrait permettre d'assurer la rédaction d'un document administratif d'évaluation professionnelle, et de ne formaliser que ce qui appelle une traçabilité et une analyse ultérieure).

3/ *de poser des perspectives et de nouveaux objectifs pour la période à venir*, en intégrant les objectifs de service, les capacités de l'agent, ses motivations et les besoins organisationnelles et financiers.

III - L'ENTRETIEN D'EVALUATION : UNE DEMARCHE EN 5 TEMPS

L'entretien d'évaluation de l'agent se prépare : L'évaluation ne se fait pas « au fil de l'eau »

➤ **L'évaluateur**

- 1/ Situer les résultats de l'évalué dans l'ensemble de son service (vue d'ensemble)
 - relecture de la dernière évaluation

- réflexion sur le comportement professionnel de l'agent (prise de notes : des éléments importants à évoquer)

2/ Préparer un bilan des résultats obtenus par l'évalué

- compléter sur la fiche bilan + les grilles indemnitaires les rubriques administratives de l'agent

3/ prise de rendez-vous (prévoir ≈ 1h30 sans être dérangé(e))

- préparation d'un petit dossier comprenant :

- les dernières évaluations

- le profil de poste

- les fiches actions formations de l'année

- les rapports d'activités de l'agent

- le support de travail servant au bilan + les grilles servant au régime indemnitaire

➤ **L'évalué**

- Formalise son bilan d'activités pour l'année écoulée (points forts-points faibles)

- Mesure l'atteinte de ses objectifs durant l'année N-1

- Précise ses attentes et projets professionnels

➤ **L'entretien**

1ère phase de l'entretien : L'accueil est un moment important

1- L'introduction permet de :

- tester l'état d'esprit dans lequel se trouve l'agent reçu (contrarié, décontracté, timide...)

- mettre à l'aise son interlocuteur

2- Rappel de l'objectif et du processus d'entretien :

- rappeler les 4 phases sur lesquelles repose l'entretien évaluateur/évalué

- informer ou rappeler à l'agent que vous allez prendre des notes pour faciliter la restitution du bilan

3- Indication du temps disponible

2ème phase de l'entretien : L'évalué s'exprime, l'évaluateur anime

1- Présenter le bilan de service de la période passée (Points forts-points à améliorer)

2- Évaluer l'agent et rechercher avec lui, un accord sur les points à améliorer

- l'agent dresse le bilan de ses activités de l'année écoulée conformément au guide de l'évalué

- l'évaluateur questionne, répond, interpelle à nouveau (prendre soin de débattre des critères et indicateurs servant au régime indemnitaire)

3- Entendre les aspirations et les attentes de l'agent

- des perspectives sont posées (formation, organisation...)

- les projets professionnels de l'agent sont traités

4- Présenter les objectifs généraux (actions politiques) puis les objectifs spécifiques du service

5- Aborder ensemble le projet de service annuel, négocier et fixer les objectifs de l'agent les grilles servant au régime indemnitaire sont validées en fin de 2ème phase d'entretien

3ème phase de l'entretien : La restitution de l'évaluation

1- Faire la synthèse des décisions communes

2- Formaliser les résultats de l'entretien

- processus d'analyse du bilan

- objectifs d'agent avec les critères et les indicateurs

- actions de formation envisagées

Après l'entretien : Des étapes incontournables

1- Administratives

- préparer le document « Évaluation »

- compléter les fiches servant à la proposition pour le régime indemnitaire

- adresse l'évaluation à l'agent pour signature, puis signe le document

- si refus de signature, rencontre à nouveau l'évalué

- signe l'évaluation et transmet à la DG le document d'évaluation (même si refus de signature de l'évalué)

2- Suivi de l'agent

- L'évaluateur s'assure régulièrement que l'agent atteint ses objectifs

- l'évalué analyse le processus pour atteindre les objectifs fixés, contrôle les moyens dont il dispose, doit pouvoir retravailler les objectifs et/ou les moyens avec l'évaluateur

Moyen à disposition de l'évalué : l'évaluation intermédiaire.