

GUIDE DE L'ÉVALUATEUR



L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION

Vous allez évaluer les personnels de vos services.

L'entretien d'évaluation est un moment privilégié d'échange et d'écoute. Il ne s'agit pas d'un entretien de recadrage, qui peut se dérouler à un autre moment de l'année si besoin.

Ce guide est un support méthodologique et un outil d'information sur les procédures d'évaluation dans la collectivité.

Il doit notamment vous servir de point d'appui pour l'entretien d'évaluation.

Les agents peuvent également consulter le «Guide de l'évalué».

LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

- Faire le point et émettre des souhaits d'évolution
- L'évaluateur a la maîtrise de l'évaluation
- Parler de l'augmentation de salaire ? (à déterminer dans chaque collectivité)
- Impact sur la carrière ? (à déterminer dans chaque collectivité)
- Donner des repères à l'agent, en clarifiant son poste de travail et les objectifs qui s'y attachent
- Avoir un espace de dialogue entre la collectivité et l'agent, sur le travail accompli au cours de l'année écoulée
- Dynamiser la collectivité, fixation d'objectifs individuels déclinant les objectifs généraux de la collectivité et ceux liés au projet de service
- Disposer d'un levier de management, en clarifiant le plan de travail des cadres et des projets de la collectivité

LA CONDUITE DE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION

L'agent doit être accueilli dans un lieu propice à l'échange, être mis à l'aise tout en lui rappelant les objectifs de l'entretien. Il est nécessaire d'établir une relation positive à conserver tout l'entretien. L'évaluation doit être réalisée par le responsable hiérarchique direct en présence de l'agent uniquement sauf si l'agent a besoin d'une aide extérieure pour mener à bien l'entretien.

OUVERTURE

Accueil de l'agent
Rappel des objectifs
Présentation des modalités et du déroulement



DIALOGUE

Basé sur les différents volets du support d'entretien professionnel
Composé d'écoute, d'argumentations, reformulations, questions, relances



CONCLUSION

Synthèse de l'entretien
Définition du calendrier de suivi



LE DOSSIER D'ÉVALUATION

Le dossier d'évaluation comporte les parties suivantes :

- Identité de l'agent évalué
- Situation administrative de l'agent évalué
- Le point sur l'année écoulée
- Les résultats professionnels de l'année écoulée
- La manière de servir (compétences, activités, savoir-être, ...)
- Les besoins en formation
- Information sur l'utilisation du compte personnel de formation
- Évolution professionnelle en fonction des opportunités
- Détermination des objectifs de l'année à venir
- Appréciation globale par l'évaluateur / évaluatrice

LE POINT SUR L'ANNÉE ÉCOULÉE ET LES RÉSULTATS PROFESSIONNELS

L'agent va vous faire part de son ressenti par rapport à l'année écoulée. Il doit pouvoir dresser lui-même le bilan de son année en analysant les situations.

Il devra s'exprimer sur ce qu'il pense de son travail et ses performances, sur ses difficultés et sur la manière dont il pense pouvoir les résoudre. Il faut le laisser émettre un avis et faire des propositions.

Écouter l'agent et l'aider à trouver des moyens de ne pas reproduire les difficultés qu'il a pu rencontrer sont des étapes fondamentales et ce travail doit être mené conjointement.

Si vous ne comprenez pas certains points abordés par l'agent, il est indispensable de demander des précisions afin de mettre en perspective vos visions respectives d'une situation donnée.

L'objectif n'est pas d'être en accord mais de bien comprendre le point de vue de l'autre.



QUELQUES CONSEILS :

Rappeler les objectifs du service et ceux spécifiques à l'agent

Inviter l'agent à s'exprimer sur les faits marquants, les aspects positifs, les difficultés, ...

Féliciter les aspects positifs, reformuler les aspects problématiques

Inciter l'agent à trouver les pistes de réflexion pour résoudre les problématiques

LA MANIÈRE DE SERVIR

D'après la fiche de poste de l'agent, vous proposez des activités sur lesquelles il sera évalué l'année suivante. Elles sont directement reliées aux objectifs, en ce qu'elles correspondent à un des moyens utiles pour atteindre les objectifs.

Les activités doivent être précises et refléter des compétences dont doit disposer l'agent. Ces compétences peuvent être déjà maîtrisées, partiellement maîtrisées, ou non maîtrisées. L'évaluateur devra donc indiquer les points forts et les points faibles de l'agent par rapport à cette compétence.

Les points faibles seront à travailler par l'agent au cours de l'année à venir, dans le but de progresser.

QUELQUES CONSEILS :

Faire part de votre évaluation sur son activité professionnelle en vous appuyant sur les éléments d'appréciation des critères contenus dans la fiche de compte-rendu d'entretien

Faire un bilan par rapport aux objectifs fixés sur l'année précédente



LE DOSSIER D'ÉVALUATION

LES BESOINS EN FORMATION ET L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

La mise en évidence de difficultés au cours de l'année écoulée pourrait donner lieu dans certains cas à un besoin en formation(s).

L'agent peut demander à faire une formation, mais vous pouvez également lui proposer d'en faire. Le but de cette section est aussi de prendre connaissance des perspectives professionnelles de l'agent.

Il est très important de connaître ses projets pour essayer d'adapter au mieux le parcours de formation à mettre en œuvre, formations obligatoires, souhaitées par l'agent, ou que vous souhaitez qu'il fasse.

Il pourra également vous faire part de son souhait de passer un concours, de faire valider ses acquis de l'expérience, ... La conclusion de cet échange dessinera le chemin de son parcours professionnel pour l'année à venir.



QUELQUES CONSEILS :

Inviter l'agent à identifier quelles sont les compétences à développer / acquérir
Faire le point sur les moyens à mettre en œuvre pour acquérir les compétences et / ou atteindre les objectifs fixés
Solliciter l'agent sur les souhaits de formation et de développement professionnel

LA DÉTERMINATION DES OBJECTIFS DE L'ANNÉE

Un objectif est un but à atteindre par progression vers un résultat concret dans un délai fixé. Les objectifs doivent représenter une motivation pour l'agent et non une contrainte. Pour ce faire, ils doivent être précis, peu nombreux et les moyens disponibles pour les atteindre, identifiables. On distingue deux types d'objectifs :

Les objectifs individuels : directement liés au poste de travail. Ils indiquent les efforts attendus de la part de l'agent afin d'améliorer ses aptitudes compte tenu des exigences du poste,

Les objectifs collectifs : projet ou nouveau service, adaptation à de nouveaux matériels ou méthodes de travail, ...

QUELQUES CONSEILS :

Donner des informations sur le projet institutionnel et les objectifs de service
Fixer en commun des objectifs à atteindre mesurables et réalisables
Solliciter l'agent sur les souhaits de carrière et d'évolution



APPRÉCIATION GLOBALE PAR L'ÉVALUATEUR / ÉVALUATRICE

Les visions croisées des différentes parties permettront d'avoir une représentation d'ensemble de l'agent au sein de son poste de travail et de formuler une appréciation générale. Le but de cette appréciation générale est d'apporter des éléments complémentaires à l'évaluation, qui n'auraient pas pu être formulés dans les autres sections de l'évaluation et/ou d'établir une réflexion générale sur l'agent.

Attention, l'appréciation ne doit en aucun cas être un jugement.

L'agent pourra également faire un commentaire sur son évaluation, si certains éléments sont encore à préciser.

Si l'agent n'est pas d'accord avec l'évaluation que vous venez de faire, il peut demander à ce qu'elle soit révisée.

LEXIQUE DE LA GRILLE D'ÉVALUATION "MANIÈRE DE SERVIR"

EFFICACITÉ DANS L'EMPLOI ET DANS LA RÉALISATION DES OBJECTIFS

Capacité à concevoir et conduire un projet / mission / activité	En termes de connaissances du métier et de son environnement, respect des consignes, technicité, ...
Capacité à gérer les moyens mis à disposition	En termes de méthodes / moyens utilisés pour répondre aux exigences des missions
Fiabilité et qualité du travail effectué	En termes de fiabilité, lisibilité, qualité d'analyse, mais aussi de synthèse et de pertinence ou encore de technicité
Sens de l'organisation et de la méthode	Capacité à organiser son travail de façon méthodique et efficiente
Respect des délais	Respect des échéances
Assiduité et ponctualité	Présence au travail et pendant le travail, respect des horaires

COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES ET TECHNIQUES

Qualité d'expression écrite et orale	S'exprimer et écrire avec clarté, sans fautes
Capacité d'anticipation et d'innovation	Capacité à prévoir des situations et à proposer et / ou adapter les moyens à mettre en œuvre
Entretien et développement des compétences	Faire face aux évolutions du poste / des missions, développement des savoirs, formations, apprentissage, ...
Réactivité et adaptabilité	En termes de charge supplémentaire de travail
Autonomie	Capacité à assurer ses missions et faire des choix sans faire appel à la hiérarchie, dans le respect des consignes collectives données

QUALITÉS RELATIONNELLES

Sens de l'écoute	Être réceptif aux messages et aux sollicitations des usagers, des collègues, de la hiérarchie, respect des consignes, ...
Capacité à travailler en équipe	Capacité à s'intégrer dans une équipe, attitude constructive à l'égard du groupe

LEXIQUE DE LA GRILLE D'ÉVALUATION "MANIÈRE DE SERVIR"

CAPACITÉS D'ENCADREMENT

Aptitude à la conduite de réunions	Animer une réunion, poser le cadre, repérer les formes d'objections et y répondre, mobiliser un collectif
Aptitudes à déléguer et à contrôler	Pouvoir confier à autrui une partie des tâches ou des missions tout en assurant le contrôle de la bonne réalisation
Communication (dialogue, écoute et information)	Capacité à s'intégrer, attitude constructive, capacité à informer et échanger les données professionnelles, écoute active
Maintien de la cohésion d'équipe	Coordonner, impulser, étayer, animer, soutenir un travail de collaboration, capacité à conseiller et à informer
Capacité à la prise de décision	Savoir se positionner, aptitude à trancher avec conviction
Aptitude à prévenir, arbitrer et gérer les conflits	Qualités de médiateur, de conciliateur, d'arbitre, capacité à l'explication et la formulation des points d'amélioration

CONTRIBUTION À L'ACTIVITÉ DU SERVICE

Sens des responsabilités	Capacité à la prise de décisions réfléchies, à assurer sa fonction de manière autonome en sachant rendre compte
Capacité à partager et diffuser l'information	Capacité à écouter, transmettre des messages ou des informations, participer ou animer une réunion, travailler en équipe
Implication dans l'actualisation de ses connaissances	Développer ses connaissances et compétences, formation, webinaire, lecture d'ouvrages dédiés, ...
Sens du service public et conscience professionnelle	Qualité de l'accueil, de l'information et de l'orientation tant au niveau interne qu'au niveau externe
Connaissance des procédures et des règles de fonctionnement de l'administration	Culture générale des collectivités locales, de leur environnement et de leur fonctionnement

AUTRES APTITUDES À DÉVELOPPER

Aptitude à faire des propositions (aide à la décision et initiative)	Répondre aux sollicitations de la hiérarchie, initiatives en faveur de l'amélioration du service
Capacité d'analyse et de synthèse	Capacité à comprendre des situations, des problèmes, des enjeux, définir une organisation, hiérarchiser les priorités, ...
Capacité à réaliser un projet / mission / activité (Cat. C)	En termes de connaissances du métier et de son environnement, respect des consignes, technicité, ...
Capacité à concevoir et conduire un projet (Cat. A et B)	En termes de connaissances du métier et de son environnement, respect des consignes, technicité, ...
Sens de la rigueur et de l'organisation	Capacité à organiser son travail de façon méthodique et efficiente
Communication	Capacité à écouter, participer ou animer une réunion, travailler en équipe...
Capacité à identifier et hiérarchiser les priorités	Capacité à définir une organisation adaptée, analyse, prise de décision, identifier les priorités, ...