

Guide pour l'entretien d'évaluation

Ce guide s'inscrit dans le cadre de la réforme de la notation : il vise à faciliter la réalisation de l'entretien d'évaluation, à la fois pour les agents et pour les évaluateurs. Il s'appuie sur les éléments précisés dans :

- le décret du 29 avril 2002 relatif aux conditions d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'État
- l'arrêté du 17 novembre 2004 relatif aux modalités d'évaluation et de notation de certains fonctionnaires du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (JO du 24 novembre 2004)
- la circulaire d'application parue au BOEN du 16 décembre 2004.

Les suggestions, points de vigilance et conseils pratiques de ce guide sont proposés à titre indicatif. Ils tiennent compte de l'esprit de la réforme, mais ne sont ni exhaustifs, ni applicables en toutes circonstances : il revient à chaque structure et à chaque évaluateur de les utiliser en fonction de ses besoins et de les décliner suivant les particularités de la situation.

Ce guide s'articule autour de trois thématiques : comment préparer l'entretien ? Comment se déroule l'entretien ? Comment utiliser et remplir le compte rendu d'entretien ?

I - COMMENT PREPARER L'ENTRETIEN ?

Qui conduit l'entretien ?

L'entretien est conduit par le responsable hiérarchique direct, c'est-à-dire celui qui organise et contrôle le travail de l'agent. Il peut s'agir d'un chef de division ou de bureau, d'un responsable de composante au sein d'une université. En EPLE il peut s'agir du chef d'établissement, du gestionnaire, d'un maître ouvrier, d'un technicien de l'Education nationale ou d'un chef de travaux. Dans tous les cas, l'entretien sera conduit par une personne désignée par le chef de service ou de l'établissement avant l'évaluation et connue des agents.

Conseils pratiques pour organiser les entretiens

- Si elle est disponible, sa fiche de poste peut être utile pour préparer l'entretien de l'agent.
- Choisir un lieu où vous ne serez pas dérangé et où vous pourrez engager une réelle discussion.
- Planifier les rendez-vous de façon à éviter le malaise de la "file d'attente". Pour ce faire, fixer la date et la durée de l'entretien à l'avance et en informer l'agent au moins deux semaines à l'avance. Éviter les reports de rendez-vous.

Les questions clés à se poser pour échanger durant l'entretien

Pour l'évaluateur :

- Les orientations académiques, le projet de service ou d'établissement sont-ils clairement identifiés ?
- Les activités du poste répondent-elles bien aux missions ? Sont-elles susceptibles d'évoluer ?
- Quelles ont été les principales réalisations de l'agent ?
- Les objectifs fixés ont-ils été compris, poursuivis, atteints ?
- La contribution de l'agent au travail de l'équipe a-t-elle été satisfaisante ?
- Les priorités du service sont-elles clairement perçues par l'agent ?
- Les formations suivies par l'agent ont-elles été utilisées en situation de travail ?
- Quelles perspectives d'évolution professionnelle sont envisageables pour les agents évalués ?

Pour l'agent :

- Les activités de mon poste sont-elles claires et suffisamment décrites, ainsi que mes missions ?
- Quels sont mes points forts et mes points faibles à améliorer ?
- Comment ai-je contribué au travail d'équipe ?
- Mes conditions de travail me permettent-elles de répondre aux résultats attendus ?
- Ai-je besoin de renforcer mes compétences dans tel ou tel domaine ?
- Quels types d'objectifs sont envisageables pour la période à venir ?
- Ai-je une expérience suffisamment large de ce poste pour envisager une autre fonction ?
- Quels sont mes projets d'évolution professionnelle ?

II - COMMENT SE DERoule L'ENTRETIEN ?

Les entretiens sont structurés par un document intitulé « Compte rendu de l'entretien d'évaluation ».

Cinq temps forts

- **L'accueil et l'introduction** : l'évaluateur rappelle le cadre de l'entretien et ses finalités.
- **Le bilan factuel** de la période écoulée, d'abord du point de vue de l'agent évalué, puis à l'occasion d'un échange avec l'évaluateur.
- **La préparation des objectifs** de la période suivante et de la façon de les réaliser (moyens, formation...); cette phase s'effectue à partir des propositions d'objectifs de l'évaluateur, qui sont définies en fonction des objectifs généraux de sa structure (rectorat, inspection académique...) ou de son établissement (EPL, université, centre, institut...).
- **L'échange** sur les perspectives de déroulement de carrière.
- **La conclusion**.

Quelques conseils pour susciter un moment privilégié d'échanges

- L'entretien porte sur des **faits concrets et argumentés**, d'où l'importance de la préparation.
- Pour l'évaluateur, il est important de **mettre en confiance** son interlocuteur, d'adopter une position d'écoute, de laisser l'agent s'exprimer.
- Pour l'agent, il est important de **prendre du recul** par rapport à son activité quotidienne et à ses difficultés, mais aussi de présenter ses points forts, ses atouts et ses réussites.
- Si vous êtes l'évaluateur, ne pas oublier que **l'évaluation porte sur l'activité professionnelle** d'une période et non sur l'aisance de la présentation orale.
- Dans tous les cas, il est recommandé de se situer dans une relation d'**échange** et de **coopération**.

III - COMMENT UTILISER LE COMPTE RENDU DE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION ?

Sont proposés ci-dessous des points d'explicitation pour certains termes, rubriques ou notions contenus dans l'exemple de compte rendu de l'entretien d'évaluation présenté sur le site. Il s'agit en quelque sorte d'un « mode d'emploi » de ce document.

► **Compte rendu de l'entretien**

Ce document est important. Il structure la préparation, le déroulement et la formalisation de l'entretien. Il doit être fourni à la fois à l'évaluateur et à l'agent.

Après avoir introduit l'entretien, l'évaluateur précise ses objectifs et répond aux éventuelles questions de l'agent. Il peut être utile de renseigner *pendant l'entretien* les différentes rubriques, afin de se mettre d'accord, « en direct » avec l'agent, sur les informations à formaliser par écrit.

► **Structure**

Exemples : le rectorat, l'inspection académique, l'EPL, l'université, l'IUFM...

► **Service**

Exemples : division des personnels enseignants, intendance, secrétariat général, bibliothèque universitaire, SCUJO, laboratoire...

► **Description du poste occupé**

La description du poste est validée et/ou actualisée pendant l'entretien. Elle peut être préparée par l'agent.

Elle permet de communiquer sur le poste du collaborateur, en définissant avec lui sa (ses) mission(s), ses activités, la délimitation de son poste, son degré d'autonomie.

L'entretien doit être conduit de manière à favoriser l'expression de l'agent afin qu'il puisse « dire » son travail car il détient toute l'information permettant d'appréhender son métier.

► **Intitulé de la fonction**

Intitulé d'un poste, ensemble de postes.

Exemples : gestionnaire de personnel, chef du bureau X, secrétaire d'intendance, infirmier(e), gestionnaire de la scolarité, bibliothécaire, magasinier, chauffeur...

► **Mission(s) du poste**

Finalité(s) du poste : à quel besoin répond-il ? A définir si possible en une seule phrase.

Exemples : • Assurer le secrétariat administratif de la division, de l'établissement. • Effectuer en toute sécurité le transport de personnes ou de matériel (plis...). • Tenir la comptabilité de l'ordonnateur. • Conseiller l'équipe de direction en matière juridique. • Gérer le processus d'attribution des bourses. • Organiser les épreuves du baccalauréat. • Organiser le recrutement des personnels ITRF.

► **Activités principales**

Présenter en détail les activités qui concourent à l'accomplissement des missions du poste. Elles indiquent ce que la personne fait réellement dans son travail. Plusieurs activités explicitent la mission et s'expriment par des verbes d'action (contrôler, élaborer, informer, animer, déléguer, réparer...).

Exemples : • Préparer des actes réglementaires (arrêtés, contrats de travail ...). • Gérer les congés relevant du régime général de la Sécurité sociale. • Préparer les dossiers pour entretenir le dialogue social. • Animer et coordonner l'équipe X • Mettre en œuvre les textes officiels pour les personnels non titulaires. • Gérer les plannings des travaux d'impression. • Assurer l'entretien courant du(es) véhicule(s). • Administrer un système de gestion de base de données. • Réceptionner, enregistrer et traiter le courrier. • Conserver, enrichir et valoriser un fonds documentaire. • Assurer le standard téléphonique. • Réaliser des travaux de frappe et de mise en forme de documents. • Renseigner des bases de données. • Alerter les responsables de l'établissement sur les problèmes sociaux et de santé. • Organiser les réunions des jurys d'examens et de concours. • Réaliser tout ou partie d'un développement applicatif.

► **Evaluation des résultats professionnels**

L'échange porte sur les conditions et les raisons de l'obtention des résultats significatifs de la période écoulée. Cette rubrique formalise le bilan factuel.

► **Rappel des objectifs de la période écoulée**

Les objectifs indiquent les priorités d'action liées au poste. A la différence des missions qui sont structurelles, les objectifs sont conjoncturels et expriment la contribution attendue de l'agent, à un moment donné, dans le cadre de ses attributions et des orientations collectives de son unité.

Exemples : • Réduire de moitié les délais de traitement des notes administratives. • Mettre à jour dans l'année la brochure des règles de sécurité. • Accélérer la mise en paiement des factures. • Organiser une formation commune aux assistantes sociales et aux infirmières sur l'écoute active. • Remplacer la moitié du matériel défectueux d'ici à un an. • Apprendre à conduire une réunion. • Organiser sur le plan logistique l'ouverture des nouvelles classes. • Effectuer la refonte de l'intranet de l'université. • Se former au logiciel Powerpoint.

► **Bilan des réalisations professionnelles de la période écoulée**

Lors d'un dialogue avec l'agent, l'évaluateur effectue le bilan de la période écoulée en évoquant des faits concrets et argumentés.

► **Evénements survenus durant la période écoulée pouvant expliquer un écart avec les objectifs initiaux**

Il s'agit là de formuler, pour les prendre en compte, les actions nouvelles ou celles conduites différemment du fait de nouvelles orientations, de projets ou dossiers prioritaires, de réorganisations internes, de nouvelles méthodes de travail, etc.

► **Objectifs de la période à venir**

La définition de ces objectifs découle du bilan des réalisations professionnelles de la période écoulée et des évolutions liées au poste.

► **Objectifs**

Par souci de réalisme, se limiter à un petit nombre d'objectifs fixés.

Exemples : • Proposer des améliorations pour alléger le contenu du dossier administratif des vacataires. • Réduire de moitié les délais d'arbitrage sur les rémunérations. • Réduire de 20 % les coûts des prestataires externes. • Développer des tableaux de bord des moyens. • Multiplier la fréquence des contrôles en matière de respect des normes de sécurité et d'hygiène. • Préparer l'actualisation des nomenclatures liée à la mise en place de la LOLF...

► **Démarche envisagée pour atteindre ces objectifs**

Identifier des indicateurs de suivi servant à apprécier le niveau de réalisation de l'objectif. A défaut, essayer de préciser des modalités d'appréciation qualitative, ou de suivi.

► **Formation : bilan et besoins**

Cette partie peut être transmise au service de la formation. Il peut s'agir de stages de formation, formations diplômantes, préparations aux concours, participation à des colloques, séminaires ou conférences, congé de formation professionnelle, formations à titre personnel...

► **Perspectives d'évolution professionnelle**

L'évaluateur note les souhaits de l'agent, apporte des conseils, donne son avis, aide à bâtir un projet.

Cette rubrique permet d'aborder ensemble les évolutions envisageables de la fonction de l'agent ; d'amener ce dernier à formuler ses souhaits pour sa mobilité géographique et/ou professionnelle ; enfin d'envisager les conditions d'application et de faisabilité.

► **Conclusion de l'évaluation**

Dans cette rubrique, l'évaluateur résume le contenu de l'entretien et son appréciation sur le plan professionnel de l'agent pendant la période écoulée.