

GUIDE DE L'ENTRETIEN ANNUEL POUR L'ÉVALUATEUR

L'entretien professionnel est un moment d'échange privilégié entre l'agent et son supérieur hiérarchique direct.
La qualité de l'échange dépend de la préparation en amont de l'entretien, que ce soit par le supérieur hiérarchique direct (l'évaluateur) ou l'agent (l'évalué).

Le présent guide a pour objectif de vous accompagner dans la conduite des entretiens annuels de vos agents et de vous aider à les préparer. Les conseils que le Centre de Gestion du Tarn vous propose tout au long de ce guide sont donnés à titre indicatif. Il ne s'agit nullement d'un document réglementaire pouvant engager la responsabilité du Centre de Gestion du Tarn.

Pourquoi réaliser un entretien annuel ?

L'entretien professionnel est un temps fort du management.

En effet, il permet de favoriser l'échange avec votre agent, de l'écouter de manière individuelle et de dresser un bilan de l'année écoulée.

Il vous permet en outre d'affirmer votre position de manager notamment :

- ✚ en aidant l'agent à se situer par rapport à l'équipe,
- ✚ en reconnaissant ses points forts, ses compétences et en l'encourageant,
- ✚ en faisant un point sur ses axes d'amélioration et en trouvant avec lui des solutions.

L'agent a également la possibilité de se projeter dans l'avenir, de donner du sens à son travail ainsi qu'aux objectifs que vous lui assignerez.

L'entretien professionnel porte principalement sur :

- ✚ L'évaluation de la valeur professionnelle de l'agent :
 - Les résultats professionnels obtenus,
 - La manière de servir,
 - Les capacités d'encadrement (le cas échéant).
- ✚ La détermination des objectifs de l'année à venir.
- ✚ L'accompagnement dans la carrière :
 - Les acquis de l'expérience,
 - Les besoins de formation,
 - Les perspectives d'évolution professionnelle.



Comment préparer l'entretien annuel ?

L'annonce de l'entretien suffisamment tôt en amont permet à chaque partie de s'y préparer.

L'agent doit ainsi être convoqué au minimum 8 jours avant la date de l'entretien. La convocation doit être accompagnée :

- ✚ de la fiche de poste,
- ✚ d'une trame du compte rendu de l'entretien professionnel,
- ✚ du compte-rendu de l'année précédente (si vous aviez déjà remplacé la notation par un entretien),
- ✚ d'un exemplaire du guide de l'évalué.

En tant que manager et évaluateur, il vous est conseillé de préparer l'entretien à partir :

- ✚ de la fiche de poste de l'agent,
- ✚ des faits et réalisations marquants de l'année écoulée,
- ✚ de la fiche d'évaluation, de notation de l'année précédente.

Ces documents et éléments de base vous permettront de :

- ✚ recenser les points forts et axes d'amélioration de l'agent,
- ✚ vérifier la réalisation, ou non, des objectifs qui lui avaient été assignés,
- ✚ préparer les objectifs propres à l'agent pour l'année à venir, en déclinant les objectifs individuels à atteindre pour l'année N+1 au regard des objectifs généraux fixés au service dont vous avez la charge,
- ✚ vous baser sur des éléments concrets et rester ainsi le plus objectif possible dans votre relation avec l'agent.

Comment conduire l'entretien ? / Conseils pour conduire l'entretien

Soyez disponible et à l'écoute de l'agent : prévoyez un temps d'entretien suffisant pour mener l'entretien dans les meilleures conditions. Mettez en place un renvoi téléphonique et fermez votre porte afin de ne pas être dérangé et bannir toutes perturbations extérieures.

Adopter l'entretien en fonction de l'agent, de ses réactions et de la situation.

L'accueil

Accueillez l'agent en l'information du déroulé de l'entretien et des finalités de celui-ci :

- ✚ timing prévisionnel,
- ✚ les différentes étapes,
- ✚ présentation du compte-rendu

Les objectifs professionnels de l'année en cours

Rappelez les objectifs qui avaient été fixés pour l'année en cours.

Laissez ensuite l'agent s'exprimer et faire le bilan de l'année écoulée, avant de le faire à votre tour. Cette étape permettra de confronter vos deux points de vue, de laisser chaque partie les argumenter et d'analyser les résultats de l'agent au regard des objectifs qui lui avaient été assignés. Au besoin, n'hésitez pas à reformuler les propos exprimés. Prenez en compte les moyens mis à la disposition de l'agent, l'organisation et méthodes de travail mises en œuvre ainsi que le climat social.



Les objectifs professionnels de l'année à venir

Les objectifs doivent être fixés en prenant en compte les compétences de l'agent et les objectifs généraux du service.

La fixation des objectifs permet en outre de déterminer les besoins en formation de l'agent qui pourront lui permettre de les atteindre.

Rappel : un objectif doit être SMART, c'est-à-dire :

- ✚ Spécifié : définition précise et détaillée, exprimée sous la forme d'un résultat à atteindre,
- ✚ Mesurable : résultats quantifiables ou, à minima, observables. Un objectif est assorti d'indicateurs et accompagnés de moyens nécessaires pour les atteindre (humains, matériels, financiers...),
- ✚ Acceptable : d'un point de vue légal, moral et de sécurité,
- ✚ Réaliste / Réalisable : Adapté à l'environnement et à l'agent. Il doit être ambitieux sans pour autant démotiver l'agent,
- ✚ Temporelle : défini dans le temps (échéances).

La valeur et les acquis de l'expérience professionnelle

Les critères à partir desquels la valeur professionnelle de l'agent est appréciée porte notamment sur (art. 4 du décret n°2014-1526 du 16 décembre 2014) :

- ✚ Les résultats professionnels de l'agent et la réalisation des objectifs
- ✚ Les compétences professionnelles et techniques
- ✚ Les qualités relationnelles
- ✚ Les qualités d'encadrement ou d'expertise ou à exercer des fonctions d'un niveau supérieur (le cas échéant)

N'oubliez pas d'exprimer les points positifs de l'année écoulée. Lorsque vous aborderez les axes d'amélioration, basez-vous sur des faits concrets (exemples à l'appui) et non sur la personnalité de l'agent (subjective). Cherchez avec votre agent et/ou proposez-lui des solutions, des moyens pour remédier aux problèmes rencontrés. Veillez à ce que les remarques de l'agent restent elles aussi dans un cadre professionnel.

L'objectif n'est pas d'arriver à un consensus mais de permettre à votre agent et vous-même de vous exprimer sur des faits concrets et objectifs.

Les perspectives d'évolution de carrière

L'agent a la possibilité d'évoquer ses souhaits de mobilité, d'évolution.

Vous pouvez émettre un avis, notamment sur ses souhaits d'évolution sur son poste, au regard du ou des projets de service, des perspectives d'évolution prévues, ou non, au sein de celui-ci. Attention cependant à ne pas apporter une réponse définitive à l'agent : précisez-lui que ses demandes feront l'objet d'un arbitrage par l'autorité territoriale.

Les besoins de formation

Les besoins en formation s'apprécient en fonction des objectifs fixés, du poste occupé, de l'évaluation des compétences et du projet professionnel de l'agent.



L'après entretien

Le compte rendu reprend les échanges que vous avez eus avec l'agent, qui peuvent être divergents.

Il se termine par l'appréciation générale littéraire, que vous serez seul à rédiger, traduisant la valeur professionnelle du fonctionnaire que vous aurez évalué.

Il doit être notifié dans un délai maximum de 15 jours à l'agent, qui aura la possibilité de le compléter par ses observations sur la conduite de l'entretien, sur les sujets abordés avant de le signer et de vous le retourner.

Quelques conseils

- ✚ Evitez de faire apparaître une relation de pouvoir.
- ✚ Ne faites pas de simples constats sans proposer de remèdes, de solutions aux problèmes rencontrés par l'agent.
- ✚ Basez-vous sur des faits précis, objectifs afin d'éviter tout jugement de valeur.
- ✚ Reformuler les demandes de l'agent afin d'être sûr de votre compréhension mutuelle.
- ✚ N'abordez pas seulement les difficultés rencontrées par l'agent : valorisez également le travail qu'il a réalisé tout au long de l'année.

