



centre de gestion de l'eure
fonction publique territoriale

2021

GUIDE DE L'ÉVALUATEUR



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».



Sommaire

L'entretien d'évaluation	3
Les objectifs de l'évaluation	3
La conduite de l'entretien d'évaluation.....	3
Le dossier d'évaluation.....	4
Le dossier d'évaluation comporte 5 parties.....	4
Bilan et perspectives	4
L'évaluation de la réalisation des objectifs de l'année écoulée.....	5
Evaluation des activités et compétences associées.....	6
Formations / Evolutions	6
Synthèse de l'évaluation.....	6
Annexe – Lexique de la grille des critères ..	7
Evaluation des activités et compétences associées Catégorie A et B.....	7
Evaluation des activités et compétences associées - Catégorie C.....	8

L'entretien d'évaluation

Les objectifs de l'évaluation :

- Faire un bilan synthétique de l'année écoulée,
- Faire un bilan synthétique des activités de l'année de référence et des compétences associées,
- Evaluer les objectifs de l'année écoulée et en fixer d'autres pour l'année à venir,
- Fixer des perspectives d'évolution de carrière et de formation.

La conduite de l'entretien d'évaluation :

L'évaluateur doit accueillir l'agent dans un lieu **propice à l'échange**, le mettre à l'aise tout en lui rappelant les objectifs de l'entretien. Il est nécessaire d'établir une relation positive à conserver durant 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 afin de mener à bien l'entretien).

L'évaluateur **annonce brièvement la structure de l'entretien**. À ce moment, évaluateur et évalué doivent avoir le même niveau d'information sur les modalités de déroulement de l'évaluation qui va débiter.

L'évaluateur doit adopter une **attitude non directive fondée sur l'écoute**, la compréhension et éventuellement l'aide. Il peut demander des précisions en posant des questions ouvertes, approfondir un thème en relançant sur un point non abordé.


Pour que l'évaluation soit la plus objective possible, elle doit se **fonder sur le constat de faits et de résultats**.

Pour ce faire, l'évaluateur doit avoir à l'esprit les questions suivantes :

- Ai-je une bonne connaissance des missions confiées à l'agent ?
- L'agent a-t-il durant l'année répondu à ce qui était attendu de lui ?
- Quels sont ses points forts et ses points faibles ?
- Quels sont les moyens à mettre en œuvre pour améliorer les points faibles ?
- Comment valoriser et tirer parti des points forts ?

Il doit aussi **éviter quelques écueils** :

- Utiliser l'entretien pour moraliser ou, au contraire, plaindre, compatir.
- Comparer les agents entre eux.
- Ne pas laisser l'agent s'exprimer.
- Laisser se disperser l'entretien sur des sujets hors évaluation ne relevant pas de faits professionnels.
- Ne pas prendre le temps nécessaire à l'entretien et à l'écoute.



Au terme de l'entretien, l'évaluateur doit reformuler les principaux points évoqués et conclure sur des orientations positives. Le temps moyen de cet échange devrait se situer entre **30 minutes et 1 heure**.

L'entretien devra de préférence être organisé entre le mois de novembre de l'année en cours et la mi-janvier de l'année suivante.

Le dossier d'évaluation

Le dossier d'évaluation comporte 5 parties :

- Bilan et perspectives
 - Le déroulement de l'année écoulée
 - Les formations suivies par l'agent
- Evaluation
 - De la réalisation des objectifs de l'année écoulée.
 - Des activités et compétences associées
- Objectifs
 - Détermination des objectifs pour l'année à venir
 - Perspectives d'évolution en termes de carrière et de mobilité
 - Formations envisagées
- Synthèse de l'évaluation

Bilan et perspectives

Cette partie est **complétée par l'agent lui-même**.

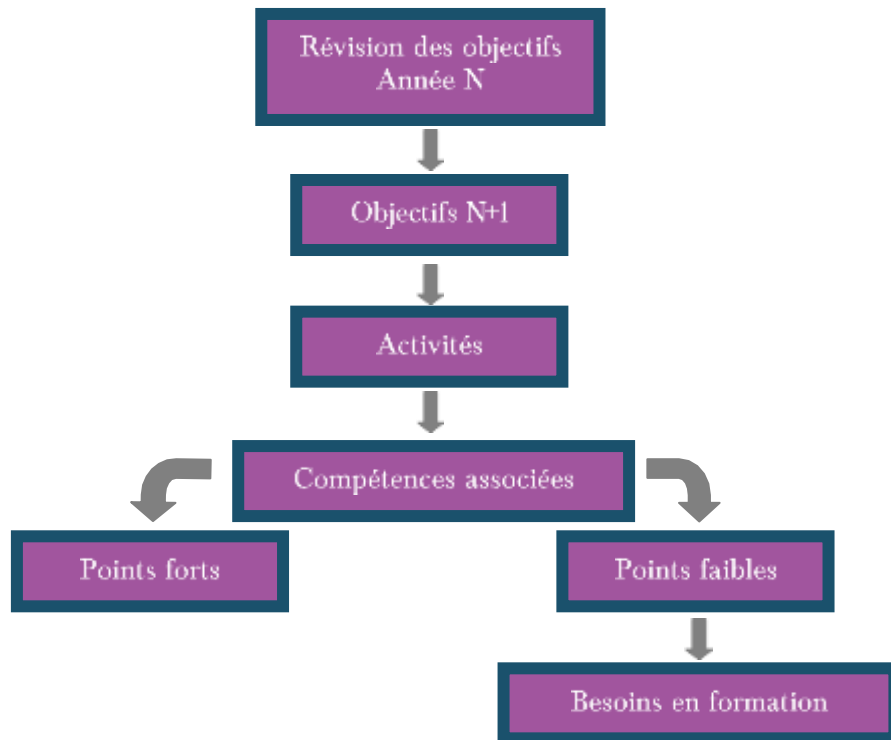
L'agent va vous **faire part de son ressenti par rapport à l'année écoulée**. Il doit pouvoir prendre la parole et dresser lui-même le bilan de son année en analysant la situation. Il doit s'exprimer sur ce qu'il pense de son travail et de ses performances, sur ses difficultés et sur la manière dont il pense pouvoir les résoudre. Il faut le laisser émettre un avis et faire des propositions.

Votre rôle est alors d'écouter l'agent dans un premier temps et de l'aider ensuite à trouver des moyens de ne pas reproduire les difficultés qu'il a pu rencontrer. Ce travail se fait bien conjointement, ce n'est ni à lui, ni à vous d'imposer des solutions.

Si vous ne comprenez pas certains points abordés par l'agent, il est indispensable que vous lui demandiez de préciser ce qu'il dit. Le but de l'évaluation est la transparence entre vos visions respectives de la situation de travail. L'objectif n'est pas d'être en accord mais de bien comprendre le point de vue de l'autre. Il faut également être vigilant sur l'interprétation potentiellement mauvaise que l'on peut faire d'une situation mal expliquée, et veillez à bien comprendre ce qui se dit.

L'évaluation de la réalisation des objectifs de l'année écoulée

La suite de l'évaluation concernera les objectifs, les compétences et la formation.
Le déroulement de cette partie se fera donc comme suit :



L'évaluation des objectifs de l'année N va comporter deux phases :

- **Une évaluation concrète de la réalisation des objectifs** : l'agent aura coché s'il a réalisé ses objectifs, s'il ne l'a fait que partiellement ou s'ils n'ont pas été réalisés.
- **Une explication des raisons pour lesquelles les objectifs n'ont pas été réalisés** (ou partiellement).

L'intérêt de l'évaluation des objectifs est bien de comprendre pourquoi ils n'ont pas été réalisés. Le but est ensuite de se servir de cette explication pour ne pas reproduire les mêmes erreurs l'année suivante. Dans ce cas, les objectifs non atteints pourront être reposés pour l'année N+1.

Dans un deuxième temps, l'évaluateur fixera à l'agent de nouveaux objectifs à atteindre (ou reprendra les anciens objectifs).

Un objectif est un but à atteindre par progression vers un résultat concret dans un délai fixé. L'évaluateur fixe une échéance pour chaque objectif.

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 de progrès, 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 peuvent aussi s'inscrire dans une perspective collective (projet de service ...), ou individuelle d'adaptation à de nouveaux matériels ou méthodes de travail.

Evaluation des activités et compétences associées

D'après la fiche de poste de l'agent, l'évaluateur lui propose 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.

Formations / Evolutions

L'établissement des points forts et des points faibles de l'agent va, dans certains cas, donner lieu 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 son parcours professionnel et donc ses éventuelles formations.**

Cet échange donnera lieu à l'établissement d'un parcours de formation contenant des formations obligatoires (éventuellement), des formations 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, etc.

La conclusion de cet échange dessinera le chemin de son parcours professionnel pour l'année à venir.

Synthèse de l'évaluation

La vision des différentes parties de l'évaluation permettra 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, elle 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.

Annexe – Lexique de la grille des critères

Evaluation des activités et compétences associées Catégorie A et B

I. APTITUDES GENERALES AUX FONCTIONS	
Connaissances professionnelles	Connaissance du métier, mais également de l'environnement du métier
Connaissances générales de l'environnement professionnel	Culture générale des collectivités locales, de leur environnement et de leur fonctionnement
Sens du service public	Qualité de l'accueil, de l'information et de l'orientation tant au niveau interne qu'au niveau externe
Aptitude au changement	Capacité d'adaptation à des missions ou des techniques nouvelles et variées Capacité d'intégration de nouveaux modes d'organisation Capacité d'adaptation à un nouveau poste
Sens des responsabilités	Capacité à la prise de décisions réfléchies Capacité à assurer sa fonction de manière autonome en sachant rendre compte
II. EFFICACITE DANS LES FONCTIONS	
Qualité de réalisation	En termes de fiabilité, lisibilité, qualité d'analyse, mais aussi de synthèse et de pertinence
Respect des délais	Respect des échéances
Régularité dans le travail	En termes de continuité et de constance dans le travail, à la fois quantitatif et qualitatif
Sens de l'initiative et de la prise de précision	Capacité de proposition de solution Aptitude à décider Capacité d'amélioration du fonctionnement
Sens de l'organisation	Capacité à organiser son travail de façon méthodique et efficiente
Motivation et participation	Participation au travail en équipe et à la réalisation des objectifs du service Dynamisme et intérêt dans le travail Participation et implication dans les activités interservices
Capacité à innover	Introduction de nouveaux axes de travail Capacité de mise en œuvre de nouvelles techniques
III. QUALITE D'ENCADREMENT	
Capacité à déléguer	Pouvoir confier à autrui une partie des tâches ou des missions tout en assurant le contrôle de la bonne réalisation Responsabiliser ses collaborateurs
Capacité à fixer des objectifs	Pouvoir analyser les situations, les objectifs, les missions pour organiser les tâches à accomplir Décliner les missions et les points d'amélioration
Capacité à développer l'esprit d'équipe et les travaux de groupe	Coordonner, impulser, étayer, animer, soutenir un travail de collaboration, capacité à conseiller et à informer
Capacité de contrôle du travail demandé	Mettre en place les outils d'une évaluation des missions, des tâches ou du travail délégué
IV. SENS DES RELATIONS HUMAINES	
Capacité à favoriser l'intégration du personnel	Qualités de concertation et d'écoute, d'accueil et d'aide à l'intégration des personnes dans une équipe
Capacité à gérer des situations conflictuelles	Qualités de médiateur, de conciliateur, d'arbitre Capacité à l'explication et la formulation des points d'amélioration
Sens des relations humaines	Qualités relationnelles avec le public interne et externe Qualités relationnelles avec les partenaires internes et externes

Evaluation des activités et compétences associées - Catégorie C

I. APTITUDES GENERALES AUX FONCTIONS	
Connaissances professionnelles	Connaissance du métier, mais également de l'environnement du métier
Adaptation aux nouvelles techniques et aux nouveaux outils	Capacité à intégrer des missions, des techniques ou des règles nouvelles et variées
Sens du service public	Qualité de l'accueil, de l'information et de l'orientation tant au niveau interne qu'au niveau externe
II. EFFICACITE DANS LES FONCTIONS	
Qualité d'exécution et de finition	En termes de fiabilité, lisibilité, qualité du travail fourni
Rapidité d'exécution	En termes de rythme de travail
Respect des délais	Respect des échéances
Motivation et participation	Participation au travail en équipe et à la réalisation des objectifs du service Dynamisme et intérêt dans le travail Participation et implication dans les activités interservices
Régularité dans le travail	En termes de continuité et de constance dans le travail, à la fois quantitatif et qualitatif
Sens de l'organisation	Capacité à organiser son travail de façon méthodique et efficiente
Autonomie	Capacité à l'autonomie dans le respect des consignes collectives données
III. SENS DES RELATIONS HUMAINES	
Aptitude au travail en équipe	Capacité à s'intégrer dans une équipe Attitude constructive à l'égard du groupe Travailler en équipe tout en gardant sa personnalité
Qualités relationnelles internes	Favoriser l'accueil et l'intégration des nouveaux arrivants Capacité à informer et échanger les données professionnelles
Qualités relationnelles avec le public externe	Être à l'écoute du public. Politesse, amabilité, courtoisie Qualité et fiabilité des réponses apportées
IV. ASSIDUITE AU SERVICE	
Ponctualité	Respect des horaires
Assiduité	Présence au travail et pendant le travail
Disponibilité	En termes de charge supplémentaire de travail