

## 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 doit 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 servir de point d'appui pour l'entretien d'évaluation.

Les agents doivent également être destinataires du guide de l'évalué.



## Table des matières

<b>L'entretien annuel d'évaluation</b> .....	3
<b>Préambule</b> .....	3
<input type="checkbox"/> <b>Les objectifs de l'entretien annuel d'évaluation</b> : .....	3
<input type="checkbox"/> <b>La conduite de l'entretien d'évaluation</b> : .....	3
<input type="checkbox"/> <b>Le dossier d'évaluation</b> : .....	5
<b>Il comporte 5 parties</b> : .....	5
<b>Partie 1 : Bilan et Perspectives</b> : .....	5
1-1 Bilan synthétique de l'année écoulée .....	5
1-2 Les formations suivies par l'agent .....	5
1-3 Le cas échéant, évocation des conditions de déroulement du télétravail .....	5
<b>Partie 2 : Appréciation de la valeur professionnelle de l'agent pour l'année évaluée</b> .....	5
2-1 Rappel et évaluation des objectifs individuels .....	5
2-2 Rappel et évaluation des objectifs collectifs et/ou transversaux .....	5
2-3 Appréciation globale des points forts de l'agent, des points à améliorer et des compétences à éventuellement développer .....	5
2-4 Evaluation des activités et compétences associées .....	5
2-5 Correspondance du grade et de l'emploi .....	5
<b>Partie 3 : Objectifs pour l'année à venir</b> .....	6
3-1 Objectifs individuels .....	6
3-2 Objectifs collectifs et/ou transversaux .....	6
<b>Partie 4. Perspectives d'évolution en termes de carrière et de mobilité et formations envisagées</b> : .....	6
4-1 Informations statutaires relatives à la carrière de l'agent .....	7
4-2 Mobilité et carrière .....	7
4-3 Moyens : formations envisagées pour l'année à venir .....	7
<b>Partie 5 : Synthèse de l'entretien annuel</b> .....	7
<b>Annexe – Lexique de la grille des critères</b> .....	8
<b>Evaluation des activités et compétences associées Catégorie A et B</b> .....	8
<b>Evaluation des activités et compétences associées - Catégorie C</b> .....	9

## L'entretien annuel d'évaluation

### Préambule

Celui-ci est obligatoire depuis 2015<sup>1</sup>. Des délais de convocation et de notification sont à respecter. Ils sont indiqués dans le dossier d'évaluation en annexe.

Il s'agit d'un outil de gestion des ressources humaines. Il permet un temps d'échange entre l'agent et son autorité hiérarchique. Il est destiné, entre autres, à fixer les objectifs permettant que le projet d'administration de la collectivité ou de l'établissement public puisse être réalisé.

Pour rappel, son but n'est pas « face à face pendant 1 heure et perdu de vue pendant un an »

#### ➤ Les objectifs de l'entretien annuel d'évaluation :

- Etablir un bilan synthétique de l'année écoulée, portant sur les activités et les compétences associées
- Evaluer les objectifs de l'année écoulée et en fixer d'autres pour l'année à venir, ceux-ci pouvant être trimestriels.
- Indiquer les réussites et les éventuelles difficultés rencontrées et quelles mesures pourraient être mises en place pour y remédier
- Fixer des perspectives d'évolution de carrière et de formation en évaluant les possibilités de bénéficier d'un avancement de grade ou de promotion interne, en lien avec vos Lignes Directrices de Gestion (LDG)
- Remettre à jour si besoin la fiche de poste de l'agent.
- Pour l'agent en télétravail, l'entretien doit aussi porter sur les conditions de son activité au sein du lieu de télétravail, sa charge de travail, s'assurer des bonnes conditions de travail de l'agent et du respect de ses horaires, dans un but de contrôle de son droit à la déconnexion mais aussi de lien avec ses collègues et de qualité du travail.


#### ➤ La conduite de l'entretien d'évaluation :

Après avoir reçu sa convocation, son dossier d'entretien et le guide de l'évalué, l'agent est accueilli par l'évaluateur dans un lieu **propice à l'échange**, 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). Il se déroule donc à deux.

---

<sup>1</sup> Décret 2014-1526 relatif à l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires territoriaux



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 ? Une fiche de poste existe-t-elle ? si oui est-elle à jour ?
- L'agent a-t-il durant l'année répondu à ce qui était attendu de lui ?
- Quelles formations a-t-il effectué au cours de l'année écoulée ?
- Quels sont ses points forts et ses points faibles ?
- Quels sont les moyens à mettre en œuvre pour améliorer les points faibles et permettre à l'agent d'atteindre les objectifs fixés ? ex : formation pour l'année suivante ?
- Comment valoriser et tirer parti des points forts ?

Il doit aussi **éviter quelques écueils** :

- Utiliser l'entretien pour moraliser ou, au contraire, plaindre, compatir.
- Ne pas indiquer les difficultés rencontrées
- 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 d'octobre de l'année en cours et la mi-janvier de l'année suivante. La date à choisir varie en fonction de vos lignes Directrices de Gestion. Si vous envisagez de présenter le dossier à la promotion interne du centre de Gestion, il doit être réalisé avant le 10 novembre, afin que le dossier complet puisse être envoyé.

## ➤ Le dossier d'évaluation :

Il comporte 5 parties :

### Partie 1 : Bilan et Perspectives :

#### 1-1 Bilan synthétique de l'année écoulée

#### 1-2 Les formations suivies par l'agent

#### 1-3 Le cas échéant, évocation des conditions de déroulement du télétravail

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

L'agent indique les activités et les faits marquants de l'année et notamment objectifs par objectifs. Il indique aussi les formations suivies au cours de l'année écoulée. Il s'exprime librement mais de façon argumentée. Il faut le laisser émettre un avis et faire des propositions.

**Il convient que l'agent rende son évaluation préparée au moins 3 jours avant le RDV afin que l'évaluateur ait le temps d'en prendre connaissance et puisse préparer des pistes de réflexion.**

### Partie 2 : Appréciation de la valeur professionnelle de l'agent pour l'année évaluée

#### 2-1 Rappel et évaluation des objectifs individuels

Il convient dans un premier temps d'évaluer l'atteinte des objectifs de l'année. S'ils ne sont pas remplis, en trouver les raisons afin de mettre en place des actions correctives pour que ceux-ci soient atteints. 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.

Les objectifs doivent être précis et permettent à l'agent soit de valoriser des compétences, soit d'en acquérir des nouvelles. En effet, ces compétences peuvent être déjà maîtrisées, partiellement maîtrisées ou non maîtrisées.

#### 2-2 Rappel et évaluation des objectifs collectifs et/ou transversaux

Même démarche à cette échelle

#### 2-3 Appréciation globale des points forts de l'agent, des points à améliorer et des compétences à éventuellement développer

#### 2-4 Evaluation des activités et compétences associées

#### 2-5 Correspondance du grade et de l'emploi

### Partie 3 : Objectifs pour l'année à venir

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.

Pour ce faire, ils doivent être précis, et les moyens disponibles pour les atteindre, identifiables.

On distingue deux types d'objectifs :

- Les objectifs individuels de progrès, ou d'adaptation à de nouveaux matériels ou méthodes de travail, 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 (exemple : mieux hiérarchiser le rendu des tâches assignées ; respecter les délais, si ces derniers sont fixés ...)
- Les objectifs collectifs et/ou transversaux sont ceux donnés à plusieurs personnes d'un même service ou d'une même collectivité. Ils permettent de développer les interactions dans les projets.

#### 3-1 Objectifs individuels

A la suite, l'évaluateur fixera à l'agent de nouveaux objectifs à atteindre (ou reprendra les anciens objectifs). Il convient de prendre en compte les missions de la fiche de poste de l'agent ou de la faire évoluer si besoin.

En fonction de la fiche de poste de l'agent et des projets de la collectivité ou de l'EPCI, l'évaluateur indique ainsi, les objectifs sur lesquelles l'agent sera évalué au cours de l'année suivante. Ils peuvent être prévus pour le premier trimestre par exemple, le deuxième trimestre ou la fin de l'année.

#### 3-2 Objectifs collectifs et/ou transversaux

Le cas échéant, des objectifs à réaliser au niveau d'un service ou de plusieurs services pourront être déclinés.

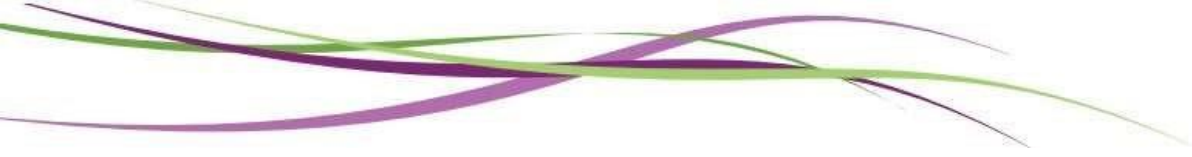
### Partie 4. Perspectives d'évolution en termes de carrière et de mobilité et formations envisagées :

Consécutivement à l'établissement des points forts et des points faibles de l'agent et dans la perspective de la réalisation des objectifs de l'année suivante, un besoin de formation (s) pourra se révéler nécessaire.

L'agent peut demander à suivre une formation, mais vous pouvez également lui demander de s'y soumettre et ce, en justifiant précisément l'utilité.

Le but de cette section est de prendre connaissance des perspectives professionnelles de l'agent. Il est très important de connaître ses projets et de déterminer ses capacités à les réaliser pour essayer d'adapter au mieux son parcours professionnel et donc ses éventuelles formations. A noter que ledit parcours sera conditionné aux besoins organisationnels de la collectivité ou de l'établissement ainsi qu'à son projet d'administration.

L'échange précédent 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 permettra la co-construction de son parcours professionnel pour l'année à venir.

#### **4-1 Informations statutaires relatives à la carrière de l'agent**

#### **4-2 Mobilité et carrière**

#### **4-3 Moyens : formations envisagées pour l'année à venir**

### **Partie 5 : Synthèse de l'entretien annuel**

La compilation des différentes parties de l'évaluation permettra d'obtenir 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 s'apparenter à un jugement péremptoire, toute remarque devant être justifiée par la description de faits.

L'agent pourra également émettre 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 et ce, selon la procédure décrite dans le dossier d'évaluation.

**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. ASSIDUITÉ AU SERVICE	
Ponctualité	Respect des horaires
Assiduité	Présence au travail et pendant le travail
Disponibilité	En termes de charge supplémentaire de travail