

Guide

de l'évaluateur

Préalable à l'entretien

Le directeur coordonne le travail des évaluateurs de sa structure. Il organise une réunion de l'ensemble de ceux-ci, préalablement aux entretiens, pour préciser le cadre de référence de la notation, de l'avancement d'échelon ou de classe et définir les objectifs de l'année.

La préparation de l'entretien

Tous les agents permanents (titulaires et non titulaires) sont concernés par cet entretien qui sera conduit par leur responsable hiérarchique direct. Il s'agit d'un échange devant permettre la libre expression des agents évalués. Les documents constituant la trame de l'entretien (notamment la fiche de poste) ainsi qu'un guide de l'évalué leur seront remis au préalable.

> Que faut-il préparer ?

Quelques repères :

- Connaître et rechercher les activités significatives du poste ;
- Prendre connaissance des documents établis l'année précédente, s'il y en a ;
- Recueillir les données significatives auxquelles on devra faire appel pour introduire les échanges ou pour argumenter, si nécessaire (les événements marquants de l'année écoulée, positifs ou négatifs).

Attention à ne pas se perdre dans les détails

- Apprécier sa propre part de responsabilité dans les événements de l'année ayant pu influencer l'activité de l'agent évalué.

> Conseils pratiques pour cette préparation

• IMPLICATION

La réussite de l'entretien dépendra beaucoup de la conviction que l'évaluateur mettra dans l'utilité de l'entretien, de sa disponibilité et de sa conviction.

• CLARTÉ

Être clair dans ce qu'on va dire, surtout s'il s'agit d'un point nécessitant une amélioration, ce qui signifie :

- Être objectif, c'est-à-dire s'appuyer sur des faits ;
Ces faits devront :
 - être suffisamment répétitifs pour représenter une attitude,
 - être précis et bien repérés (exemples),
 - avoir fait l'objet d'une discussion lorsqu'ils sont survenus.
- Prendre du recul pour analyser les faits et pouvoir traduire ce qu'ils signifient ;
- Avoir un plan d'entretien pour tout ce qu'on va dire.
- Expliquer précisément ce que l'on attend de l'agent au regard de sa fiche de poste et des objectifs fixés.

Comment rédiger la fiche de poste ?

La fiche de poste, outre qu'elle traduit une certaine forme de contrat entre l'agent et son responsable hiérarchique, constitue le support de référence essentiel de la démarche de l'entretien annuel.

Elle va faciliter et objectiver le dialogue entre le responsable et son collaborateur en mettant en évidence, les activités attendues du poste, telles qu'elles ont pu être définies au moment du recrutement ou impactées par l'évolution des missions et des orientations de l'organisation.

C'est un document partagé entre le responsable hiérarchique et son collaborateur, qui permet, au cours de l'entretien, d'identifier des écarts éventuels entre les activités et compétences attendues et réelles, et d'assurer la progression et le développement des compétences des agents.

La fiche de poste est rédigée par le Responsable hiérarchique, qui va conduire l'entretien ; après échanges et discussion elle sera validée par les deux parties au cours de l'entretien.

1. Identification du poste

Cette rubrique de présentation générale permet de préciser les éléments concrets liés au grade et à la localisation, ainsi que les intitulés de la fonction et du poste occupé.

L'emploi doit être renseigné en référence avec la nomenclature des emplois des services publics de Nouvelle-Calédonie.

Il est préférable de décrire une activité en commençant par un verbe substantif puis en continuant par l'objet de l'activité, afin d'identifier le niveau de contribution ; des éléments d'ordre quantitatif peuvent être apportés.

En fonction du degré de complexité de chaque activité et notamment pour les postes d'expertise agissant sur un domaine relativement restreint, il peut être nécessaire de décliner chacune de ces activités élémentaires en activités secondaires.

2. Mission

C'est le résumé du poste qui met en évidence les finalités du poste, ses contributions essentielles à l'activité du service ou de la structure.

Il convient de ne pas oublier les activités essentielles liées A la communication, à la circulation de l'information, voire aux situations d'encadrement d'équipe ou de service.

3. Lien hiérarchique

Le nom et la fonction du Responsable hiérarchique direct sont ceux de celui qui procède à la rédaction du descriptif de poste et qui conduit l'entretien.

5. Les compétences

Elles sont constituées par la combinatoire des savoirs (connaissances) et savoir-faire requis pour occuper le poste :

Exemples de savoirs :

- Statut de la FPT
- Organisation des institutions calédoniennes
- Nomenclature comptable
- Techniques de recherche documentaire
- Méthodologie de conduite de projets
- Loi organique
- Rédaction administrative
- Techniques d'entretien
- Bureautique.

4. Activités principales

Il s'agit ici de formaliser les activités attendues du poste, ainsi que les compétences (savoirs et savoir-faire) qui y sont attachés.

C'est la définition du poste. Celle-ci peut être identique, ou un peu décalée du poste réellement mis en œuvre et ce pour différentes raisons :

- L'agent a été récemment recruté (un à deux ans), est toujours en « montée en charge progressive » et n'assure pas encore toutes les activités attendues.
- Les contraintes organisationnelles de la structure ont pu nécessiter de différer la mise en œuvre de certaines activités.
- Un déficit de formation, de compétences, d'accompagnement, de moyens ou d'organisation peut freiner la capacité de l'agent à développer telle activité.

Exemples de savoir-faire :

- Savoir orienter l'interlocuteur vers la bonne personne
- Savoir rédiger un cahier des charges
- Savoir créer et alimenter un planning de suivi de l'activité
- Savoir analyser un tableau de bord
- Savoir conduire un projet opérationnel
- Savoir élaborer un budget
- Savoir concevoir et tester des outils d'évaluation

C'est la mesure des écarts éventuels entre cette fiche de poste et la tenue du poste au cours de l'année n-1 qui alimentera en partie la fixation d'objectifs professionnels ou individuels.

Ce sont les acquis techniques, directement issus de la pratique professionnelle et de l'expérience, concrètement observables à partir de l'activité.

Il s'agit ici de repérer les savoir faire critiques essentiels.

Les questions qui vous sont proposées ci-dessous ne sont qu'un outil de réflexion.

Vous êtes donc invité(e) à lire ce document avant l'entretien,
pour pouvoir profiter au mieux de ce temps de dialogue et d'écoute.

1. BILAN DE L'ANNEE ECOULEE

Qu'est-ce que j'ai fait ?

- j'ai aimé le faire..., pourquoi ?
- je n'ai pas aimé le faire..., pourquoi ?
- je l'ai fait facilement..., pourquoi ?
- je ne l'ai pas fait facilement, pourquoi ?

Qu'est-ce que je n'ai pas fait ?

- j'aurais dû faire..., pourquoi
- j'aurais aimé faire..., pourquoi
- qu'est-ce qui m'a empêché de faire ? Pourquoi ?

Qu'a fait mon collaborateur ?

- Quels étaient mes critères et mes exigences ?
- Quels étaient les résultats attendus ?
- Qu'a-t-il fait facilement ?
- Sur quoi a-t-il rencontré des difficultés ?
- Que n'a-t-il pas fait et qu'il aurait dû faire ? Pourquoi ?

2. FIXATION DES OBJECTIFS

Les objectifs sont utiles pour faire évoluer le poste et le service.

- Qu'est-ce que j'envisage d'améliorer dans la tenue de mon poste l'année prochaine et pourquoi ?
- Qu'est-ce que je propose de nouveau pour le service l'année prochaine et pourquoi ?

- Quels étaient les objectifs du service ?
- Quels étaient les objectifs propres à l'évalué ?
- Quels nouveaux objectifs j'envisage de lui proposer ?
- Comment ont été atteints les objectifs ?

3. FIXATION DES MOYENS

De quoi ai-je besoin ?

- d'une définition plus précise de mon poste ?
- d'une formation ?
- d'une réorganisation de mes activités ?
- d'une nouvelle définition de mes priorités ?
- d'un matériel adéquat ?
- d'horaires mieux adaptés à ma mission ?

- Sur quoi son poste aurait-il besoin d'être mieux défini ?
- En quoi une formation lui serait-elle utile ?
- En quoi une réorganisation de ses activités serait-elle utile ?
- Quelles seraient pour lui les priorités de l'année à venir ?
- De quel matériel aurait-il besoin ?

4. POSSIBILITE D'EVOLUTION

- Quelle est la formation que je souhaite suivre ? Pourquoi ?
- Quel est le concours ou examen que je souhaite passer ? Pourquoi ?
- Ai-je envie de changer de service ? Si oui, pourquoi et pour quel service ?
- Ai-je envie de changer de poste ? Si oui, pourquoi et pour quel poste ?
- Quel est mon projet professionnel à long terme ?

- Quelles nouvelles attributions puis-je lui confier dans le service ?
- Quelles perspectives d'évolution peut-il avoir au sein de la collectivité ?
- A quelle promotion peut-il prétendre ?

> Les erreurs à éviter

- Fixer l'entretien dans une période de « surchauffe » liée à un travail urgent ou intense
- Ne pas se préparer suffisamment
- Se fonder sur des impressions
- Se fonder sur un seul événement ou le dernier parce qu'on l'a encore en mémoire
- S'en tenir à un constat du travail de l'agent sans avoir comme préoccupation de l'aider à développer ses compétences. Le passé n'a d'autre valeur que celle de montrer sur quoi agir dans l'avenir.

de l'entretien

L'entretien annuel est avant tout l'occasion d'un dialogue. Pour que ce dialogue soit effectif, il convient de respecter quelques règles. Par ailleurs, cet entretien aura un fil conducteur : les documents à compléter ou à mettre à jour (fiche de poste, fiche « d'autre évaluation », ..., fiche de notation, ...).

> Les étapes de l'entretien

- Le début de l'entretien
- Rappel par l'évaluateur des objectifs visés, de la manière dont l'entretien va se dérouler et de sa durée :
Chercher à créer un climat de confiance et de dialogue favorable à l'entretien. Préparer les premières minutes de l'entretien avec soin : l'accueil est très important et les premières minutes de l'entretien peuvent être déterminantes
- Fixation concertée du plan de l'entretien :
 - expression de chacun,
 - écoute et recherche mutuelle de compréhension,
 - synthèse écrite sur les documents (cette synthèse est le résultat d'un consensus entre l'agent et l'évaluateur).
- Solliciter l'adhésion sur le plan de l'entretien.

- Pendant l'entretien

Les étapes clés de l'entretien :

1. Se cadrer par rapport au poste et à ses exigences ;
2. S'appuyer sur l'autoévaluation réalisée par l'agent pour :
 - Analyser les résultats obtenus : dans le cadre des missions permanentes au regard des objectifs fixés pour l'année écoulée (éventuellement) et évaluer les écarts (il est souhaitable de laisser l'évalué s'exprimer le premier, sur le bilan de l'année écoulée) ;
 - Retrouver les faits marquants de l'année précédente et en faire le bilan ;
 - Traiter les désaccords éventuels ;
3. Établir un plan d'action pour l'année, sur la base d'objectifs professionnels et d'objectifs de progrès individuels ;
4. Définir les moyens correspondants ;
5. Recueillir les souhaits d'évolution personnelle du collaborateur ;
6. Aborder la question de la notation ;
7. Donner un avis sur l'avancement d'échelon ou de classe, le cas échéant.

Quelques conseils

- Il est toujours utile de communiquer au cours de l'entretien des informations et explications que l'on n'a pas l'habitude de donner au quotidien et qui permettent aux agents de se situer et d'acquérir la compréhension de ce qu'on leur demande (données budgétaires, priorités politiques...)
- Ne pas oublier de valoriser les faits positifs : ce qu'ils ont apporté au service, ce qu'ils signifient pour l'avenir ;
- Gérer les temps de parole ;
- Vérifier la compréhension de ce qu'on a dit ou écrit, par la reformulation.

> Les erreurs à éviter

- Manque de disponibilité ou d'implication
« on nous demande de faire cet entretien, alors allons-y ».
- Lieu inadapté (perturbations : téléphone...)
- Une mauvaise communication
 - Manque d'écoute ;
 - Susciter des réactions sans avoir la volonté d'en tempérer les conséquences ;
 - Le manque de clarté ;
 - Mélanges d'expressions des points de vue et de discussion.
- Le paternalisme, la démagogie, donner l'impression de juger une personne
En réalité, un agent n'est pas automatiquement bon ou mauvais. Ses capacités correspondent ou pas aux exigences du poste. Cela signifie :
 - que les compétences manquantes peuvent être acquises,
 - qu'un agent peut ne pas correspondre aux exigences de tel poste mais parfaitement correspondre aux exigences de tel autre.
- Traiter des questions qui n'ont rien à voir avec l'entretien ou les rejeter
Les agents vont apporter des points de discussion qui n'ont pas à être traités lors de l'entretien. Il importe de les prendre en compte, c'est-à-dire indiquer clairement quand, où et qui traitera le problème avec l'agent.
Il ne s'agit surtout pas de traiter ces points (perte de temps, dérive), ni de les rejeter (réaction : « si on ne peut pas parler de cela, je me demande pourquoi on est là ! »).

> Les différentes phases de l'entretien

Plusieurs documents servent de fil conducteur à cet entretien :

- La fiche de poste (III)
C'est un document obligatoire, validé par l'évalué, actualisé chaque année si nécessaire.
- Les fiches (IV et V et VIII à XII) se rapportant au bilan de l'année écoulée, à la fixation des objectifs et des moyens pour l'année à venir, à l'évolution professionnelle et au développement des compétences
Ces fiches formalisent l'étape centrale de l'entretien annuel. Elles seront le résultat d'un consensus entre l'évaluateur et l'évalué

1 - Le bilan de l'année écoulée

Quatre rubriques sont complétées, pour partie à partir de l'autoévaluation de l'agent : la tenue du poste, le rappel des objectifs professionnels, et celui des objectifs de progrès individuels, associés aux résultats obtenus. Les événements particuliers intervenus en cours d'année doivent être évoqués : il s'agit de l'ensemble des faits significatifs, souvent imprévisibles, qui ont des conséquences sur votre poste ou votre activité. A titre d'exemple, on peut citer : l'évolution du poste, de l'environnement, l'émergence d'activités exceptionnelles, une réussite à un concours, la participation à une action de formation particulièrement pertinente, une modification organisationnelle dans la structure...

- La tenue du poste précise les écarts observés entre les activités attendues de la fiche de poste et celles réalisées effectivement par l'agent. Ces écarts sont analysés pour donner lieu éventuellement, soit à l'ajustement de la fiche de poste, soit aux actions correctrices nécessaires (formation, moyens supplémentaires, ...).

- Le rappel des objectifs et les résultats obtenus

Dans l'hypothèse où des objectifs professionnels ou individuels (voir lexique) ont été fixés l'année précédente, ils sont rappelés. L'évaluateur identifie et analyse les résultats qui ont été obtenus, de façon mesurable, concrète et factuelle.

La rubrique « commentaires » permet à l'agent de spécifier les éléments du contexte externe et interne ayant favorisé ou freiné l'atteinte des objectifs.

- L'appréciation des compétences mises en œuvre sur le poste de travail vous permet, avec l'évalué, de repérer ses points de progrès.

- Vous analysez également les résultats obtenus au regard de la contribution de l'agent à l'atteinte des objectifs collectifs de votre équipe.

2 – Le plan d'action pour l'année à venir

Des objectifs professionnels et des objectifs de progrès individuels sont déterminés par le responsable hiérarchique, en accord avec l'agent. Les moyens d'accompagnement (voir lexique) sont également définis.

Une rubrique permet de préciser les moyens d'accompagnement nécessaires (matériel, humains, financiers, formation, autonomie,).

3 – L'évolution professionnelle et le développement des compétences

Cette partie de l'entretien offre à l'agent l'occasion de proposer des améliorations de son environnement professionnel, voire d'exprimer des souhaits d'évolution qui seront pris en compte par vous-même et par l'employeur dans toute la mesure du possible.

Pour accompagner l'agent dans l'atteinte de ses objectifs pour l'année à venir, ou pour lui permettre de mettre en œuvre ses projets d'évolution, vous formaliserez avec l'agent ses besoins en formation. Ceux-ci pourront relever de stages de formation traditionnels, mais également de stages pratiques, de tutorat ou de toute autre forme d'apprentissage.

- La synthèse de votre évaluation et la notation (VI)

Cette fiche formalise un acte statutaire obligatoire.

Une appréciation du notateur doit figurer sur la fiche de notation. La note et cette appréciation sont forcément liées à ce qui a été exprimé précédemment lors de l'entretien.

- La carrière (VII), si l'agent est concerné par un changement d'échelon ou de classe dans l'année. Cette fiche de carrière est complétée par le responsable hiérarchique.

Vous devez veiller à ce qu'il y ait cohérence entre la note, l'appréciation littérale et l'avis impactant la carrière (changement d'échelon et de classe)

Lorsque vous souhaitez vous voir appliquer une durée d'échelon exceptionnelle, vous devez obligatoirement rédiger un rapport circonstancié pour justifier votre demande.

L'agent peut porter des observations s'il le souhaite.

Un organigramme de la structure permettant de situer le poste du collaborateur est obligatoirement joint au dossier.

Sur la forme, il est souhaitable que le dossier de l'entretien soit dactylographié, afin de faciliter sa consultation.

