

CIG petite couronne



COLLECTION « Les diagnostics de l'emploi territorial »  
hors série n°3

# L'évaluation des agents

Marie Archambault  
Frédérique Pontieux  
Benoit Saïdi

## Sommaire

<b>1 – Avant-propos</b> .....	p 3
<b>2 – Introduction</b>	
• Qu'est ce que l'entretien annuel d'évaluation?.....	p 4
• Pourquoi mettre en place l'entretien annuel d'évaluation?.....	p 5
<b>3 – Comment mettre en place l'entretien annuel d'évaluation</b> .....	p 7
<b>4 – Comment remplir la fiche d'entretien?</b>	
• Le descriptif du poste occupé.....	p 12
• La contribution dans le poste occupé.....	p 13
• Les autres domaines de compétence et d'intérêts.....	p 13
• Les résultats dans le poste.....	p 14
• Les compétences et aptitudes observées.....	p 16
• Evolution professionnelle et axes de développement.....	p 17
<b>5 – Les étapes de l'entretien d'évaluation</b> .....	p 18
<b>6 – L'entretien au cœur des procédures de GRH</b> .....	p 19

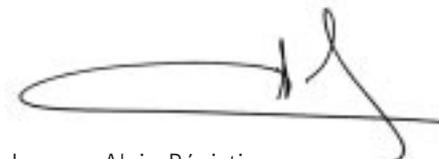
## Avant-propos

L'entretien d'évaluation des agents constitue un véritable pilier de la gestion des ressources humaines. En effet, il représente un outil de management qui permet à l'agent de mieux se situer et de faire connaître ses attentes. C'est aussi un moment d'échanges et de dialogue privilégié entre l'agent et sa hiérarchie.

C'est pourquoi la collection « les diagnostics de l'emploi territorial » s'étoffe d'un nouvel hors série, abordant le thème de l'évaluation. Nous voulons vous apporter un éclairage sur cette nouvelle démarche, amenée à évoluer.

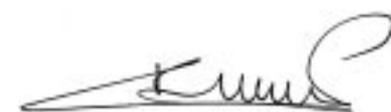
Nous inaugurons sur ce thème un partenariat avec le Centre de Gestion du Nord. Il marque notre volonté d'échanger sur les pratiques innovantes en matière de gestion des ressources humaines.

**Le président du CIG petite couronne**



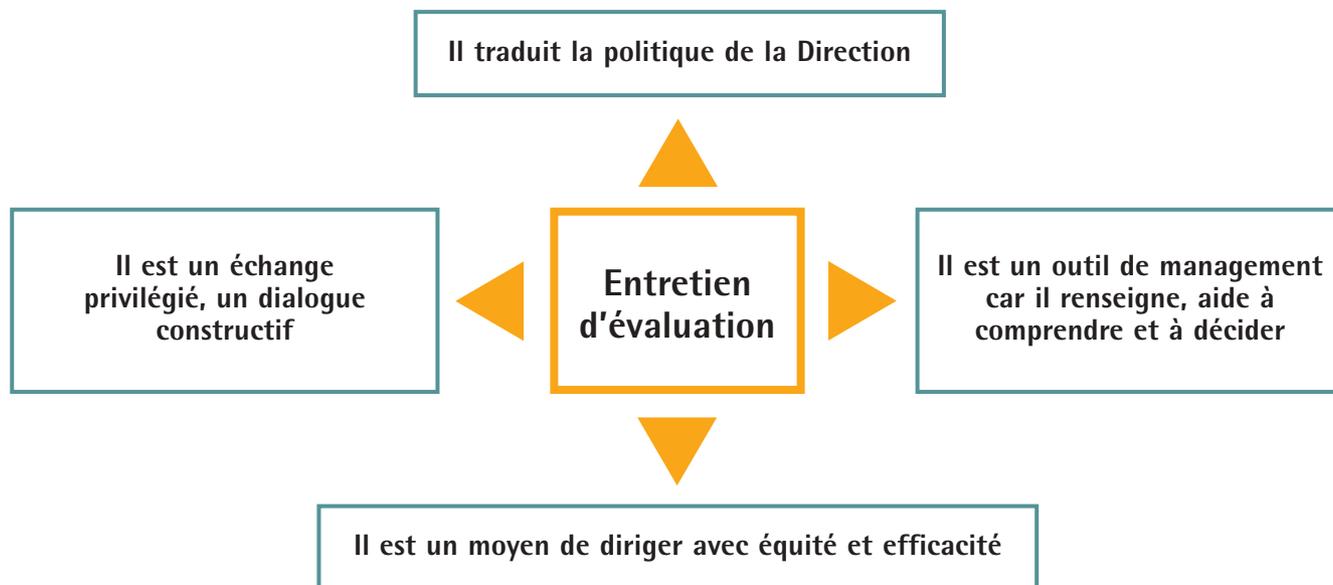
Jacques Alain Bénisti,  
Député-Maire de Villiers-sur-Marne

**Le président du CDG du Nord**



Marc Montuelle  
Maire de Louches

# Qu'est ce que l'entretien annuel d'évaluation ?



L'entretien est donc un dialogue construit, qui reprend et analyse les faits de l'année écoulée (n-1), compte tenu des objectifs fixés, des moyens et des attentes de

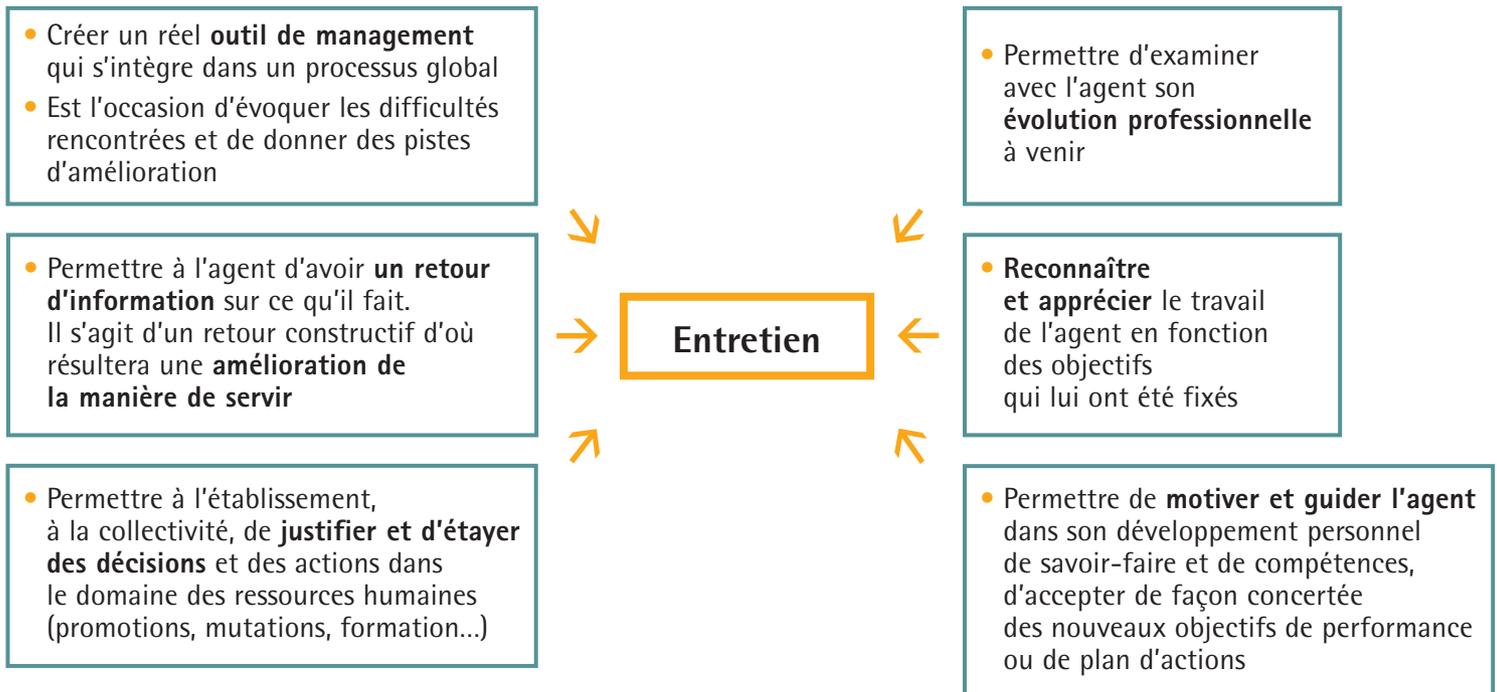
chacune des parties (agent /responsable hiérarchique). Il abouti à une sorte de « contrat » entre l'agent et son responsable.

# Pourquoi mettre en place l'entretien annuel d'évaluation ?

L'entretien annuel a pour premier objectif de vérifier la manière dont le collaborateur assure la tenue régulière de son poste de travail et sa contribution à la bonne marche de l'établissement.

En tant que tel, il n'a aucune incidence directe sur la rémunération du collaborateur. Il peut, en revanche, permettre de mieux appréhender les évolutions possibles dans le poste ou au sein de l'établissement.

Il permet, par ailleurs, d'enregistrer un certain nombre d'informations, pouvant ultérieurement contribuer à mieux gérer l'évolution du personnel et faciliter un suivi régulier de ses compétences actuelles et potentielles. En effet, les objectifs de cet entretien sont multiples, aussi bien pour l'agent que pour la hiérarchie.



### L'entretien annuel : un outil stratégique de dialogue

En mettant en place l'entretien annuel pour l'ensemble des agents de la mairie de Lille, je souhaitais intégrer l'aspect «évaluation» dans le cadre de la démarche de gestion prévisionnelle des ressources humaines, afin de mieux appréhender les dimensions compétences, métier et mobilité.

L'objectif était de faire de l'entretien annuel, non seulement un instrument d'appréciation, mais aussi un véritable outil de management qui puisse s'inscrire dans une démarche dynamique, de dialogue et de développement personnel et professionnel, dans un milieu aux évolutions constantes et souvent imprévisibles.

Ainsi, la réalisation des différents outils et l'élaboration d'une méthodologie, nous ont amenés à mettre en place une démarche participative et transversale qui a demandé plus d'un an de travail afin de respecter chaque étape du projet.

#### **Avec le recul, il y a des préalables incontournables :**

Une telle démarche doit être précédée d'une sensibilisation des cadres, d'une formation à l'évaluation et à la manière de conduire un entretien, d'une campagne de communication.

Il faut ensuite attacher une attention très particulière à l'entretien lui-même. Il est essentiel d'écouter les souhaits des agents, de fixer des objectifs réalistes et précis à partir d'un formulaire, de responsabiliser les collaborateurs au suivi et à l'exploitation des entretiens.

Le dialogue instauré a permis de mettre en lumière, au-delà du recueil des besoins de formation et des souhaits de mobilité, la nécessité d'un échange pour aboutir à des accords stables et des engagements mutuels entre les agents et leur hiérarchie.

Jean-Louis BAJU, Directeur général du CDG du Nord, ancien DGA chargé des ressources humaines à la ville de Lille

### L'entretien d'évaluation : un outil complémentaire de gestion

Dans le cadre de sa politique de gestion des ressources humaines, le centre s'est donné les moyens cette année de mettre en place l'entretien individuel d'évaluation qui consiste en un entretien entre l'agent qui fait l'objet de l'évaluation et son supérieur hiérarchique direct.

Ce nouveau mode de dialogue ne se substitue pas à la notation statutaire mais doit être considéré comme un outil complémentaire de gestion.

Il s'agit en fait de formaliser dans un document intitulé «fiche d'entretien d'évaluation» l'entretien qui accompagnait jusqu'alors la notation annuelle.

Cet entretien annuel doit être pour le supérieur hiérarchique et son collaborateur un moment privilégié d'écoute, de dialogue et de concertation.

#### **Il doit permettre de :**

- faire ensemble le bilan du travail de l'année écoulée et l'analyse des conditions dans lesquelles il est réalisé
- préparer l'année à venir
- définir les objectifs à atteindre et les conditions d'obtention
- recueillir les besoins individuels de formation

- de répondre aux vœux exprimés
- de déterminer si les conditions sont remplies en terme de valeur professionnelle pour les avancements d'échelon et de grade et la promotion interne
- examiner les possibilités d'évolution de carrière

#### **Sont concernés par l'entretien d'évaluation les agents en activité :**

- stagiaires
- titulaires
- non titulaires

Les fiches d'entretien d'évaluation accompagnées des profils de poste et des fiches de notation 2003 seront transmises aux directions.

Des documents d'information concernant l'entretien d'évaluation et s'adressant à l'évaluateur ainsi qu'à l'agent évalué seront également adressés à chacun.

Des formations à l'entretien d'évaluation sont prévues pour les évaluateurs et les agents évalués.

Patrick Gautheron  
Directeur général adjoint au CIG petite couronne

# Comment mettre en place l'entretien annuel d'évaluation ?

L'entretien s'inscrit dans une démarche en mode projet, c'est pourquoi un certain nombre d'étapes doivent être respectées :

❶ Mettre en place un **groupe projet**, un comité de pilotage, qui formalisera les règles, une méthodologie à suivre, avant de lancer une campagne d'information et de communication.

Réunir dans ce groupe des représentants des directions, les chefs de services. Il est préférable que le groupe de travail soit constitué sur la base du volontariat. Ce groupe a en charge la **formalisation des règles** à mettre en place pour cet entretien. Dans ce but, il doit rassembler sur un document écrit un certain nombre d'indications :

- l'objectif de l'entretien et donc **les motifs stratégiques de la direction** ;
- les **moyens** qui seront mis en œuvre : la formation des évaluateurs, les recours en cas de désaccord, la prise en compte des attentes de chacun par un dialogue véritable ;

- la **périodicité de l'entretien**, sa date, sa durée moyenne, les circonstances dans lesquelles il devra avoir lieu (calme, temps choisi au maximum, période de préparation prévue pour une attitude constructive), l'indication de la personne qui évaluera (qui évalue qui) ;

- une **fiche d'entretien** comprenant un lexique et un guide afin que tous les termes soient compris de façon commune.

❷ Fixer des **échéances**.

❸ **Communiquer** auprès des agents sur les objectifs, la méthode, les échéances.

Nous vous proposons une trame méthodologique, qui est indicative et non un modèle exhaustif. C'est donc un exemple.

# Méthodologie à mettre en œuvre pour préparer le projet

---

## Expression du besoin

- Mise en place de la démarche GPEEC
- Changement du mode de management
- Amélioration de la procédure de notation

---

## Impulsion de la Direction

### 1/ Création du comité de pilotage (Membres du comité de direction)

- Appropriation de la démarche et des orientations du projet

### 2/ Composition du groupe projet (Toutes les catégories et toutes les filières)

- Large panel d'agents pour une représentation optimale

---

## Méthodologie du groupe projet

### 1/ Elaboration du cahier des charges

- Etat des lieux sur les pratiques existantes (perception du management)
- Les points de progrès : améliorer la mobilité, GPEEC. Restructuration des missions des agents et des services

### 2/ Réalisation des outils

- Grille d'évaluation
- Guide d'accompagnement pour l'évalué et pour l'évaluateur
- Préparation de la communication

---

## Validation finale par le comité de pilotage

---

## Présentation en CTP

---

## Formation des évaluateurs

- Formation des membres du groupe projet
  - Formation des évaluateurs
-

# Mise en place de la démarche

---

## Communication

- Réunion de l'ensemble du personnel pour présenter la démarche
- Courrier de la Direction générale et explication par les responsables de services

---

## Programmation des entretiens

- En fonction de l'organisation  
Décliner par service, par catégorie...

---

## Préparation de l'entretien

- Diffuser les documents et inciter l'intéressé à se préparer (recensement des missions, des résultats...)

---

## L'entretien

- Réunir les conditions matérielles  
Durée : une heure environ

---

## La transmission des documents

- Conclusion de l'entretien (rappel du positif et du négatif)  
1 exemplaire pour l'agent,  
1 pour l'évaluateur,  
1 archivé à la DRH

---

## Analyse des entretiens et actions à mettre en œuvre

- Synthèse par service, par filière pour l'ensemble de la collectivité des informations recueillies (plan de formation, mobilité, moyens humains et matériels...)

---

## Suivi des entretiens

- En fonction des changements d'organisation
-

# Comment remplir la fiche d'entretien ?

La fiche d'entretien doit faire l'objet d'une utilisation rigoureuse et cohérente, dans l'intérêt de l'agent lui-même et de la collectivité.

En effet, elle répond à deux finalités bien complémentaires :

- susciter et faciliter le dialogue entre l'évaluateur et l'évalué
- recueillir des informations à même de faciliter le suivi de la personne reçue en entretien.

Afin de vous faciliter la rédaction de cette fiche d'entretien, nous vous proposons d'en découvrir les rubriques successives, avec des clés de lecture.

<b>Nom, Prénom :</b>		<b>Grade :</b>
Direction :	Service :	Fonction :
Ancienneté :	dans la collectivité :	dans le poste :
Date de l'entretien :		
Nom et fonction du responsable hiérarchique direct :		
<b>1 Renseignements sur le poste occupé</b>		
1/ Mission :		
2/ Principales activités du poste :		
3/ Relations professionnelles internes et externes :		
4/ Moyens à disposition dans le poste		
5/ Animation de personnel/responsabilités hiérarchiques :		
6/ Faits marquants de l'année écoulée :		
<b>2 Contribution dans le poste occupé :</b>		
Activités	Acquis	En cours d'acquisition
<b>3 Autres domaines de compétence et d'intérêts (rubrique facultative) :</b>		
<b>4 Résultats dans le poste :</b>		
1/ Rappel des objectifs de l'année écoulée :		
Objectifs	Délais	Résultats
2/ Objectifs pour l'année à venir :		
Objectifs	Délais	Moyens éventuels

### ⑤ Compétences et aptitudes observées :

		Importance de l'élément	Adéquation dans le poste	Observations
<b>Connaissances</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Connaissances professionnelles</li><li>• Maintien et développement du savoir-faire....</li></ul>			
<b>Organisation personnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Autonomie</li><li>• Réactivité...</li></ul>			
<b>Relations humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ecoute</li><li>• Sociabilité...</li></ul>			
<b>Management gestion</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Animation d'équipe</li><li>• Délégation...</li></ul>			

### ⑥ Evolution professionnelle et axes de développement

#### 1/ Souhaits de l'agent :

A: Orientation de carrière :

B: Evolution au sein du service / mission :

C: Formation(s) souhaitée(s) :

D: Projet de mobilité et motivation :

#### 2/ Avis de l'évaluateur sur les souhaits exprimés

#### 3/ Besoins de formation constatés par l'évaluateur :

## 1/ Le descriptif du poste occupé

(cf. fiche page 10)

Afin de rendre l'échange le plus constructif possible, il est important que les deux parties se mettent d'accord sur une vision commune du poste. Ce peut être aussi l'occasion de mettre à jour, chaque année, la liste des principales activités du poste.

Pour ce faire, il faudra procéder en deux temps : le responsable hiérarchique et l'agent auront réfléchi, chacun de leur côté, avant l'entretien, à la façon de remplir ces rubriques. Ce n'est que lors de l'entretien qu'ils rempliront ensemble et de façon définitive, les rubriques concernées.

- **La mission** (1/1) doit être rédigée en une phrase simple. C'est la réponse à la question : "*pourquoi le poste existe-t-il ?*" ou encore "*à quoi sert le poste ?*".
- **Les principales activités du poste** (1/2) doivent décrire les principales composantes du poste dans son activité régulière. Elles doivent être exprimées en quelques lignes et répondre à la question "*qu'est-ce que je fais principalement ?*".

On s'efforcera ici d'être synthétique, en n'encombrant pas la liste de détails trop précis. L'objectif visé est de

partager une vision claire du poste, permettant ensuite aux deux parties de disposer d'une base commune actualisée, pour évaluer la contribution de l'agent lors de l'année écoulée.

- **Les relations professionnelles** (1/3) de l'agent dans son poste devront être énumérées aussi bien en interne qu'en externe, afin de préciser dans quel environnement professionnel travaille l'agent.
- On précisera aussi **les moyens mis en œuvre** dans le poste (1/4) : budget alloué, matériel utilisé... ainsi que **les actions d'animation de personnel** (1/5) nécessaires à la tenue du poste, notamment pour les cadres.
- **Les faits marquants de l'année écoulée** (1/6), sont les **événements** qui dépassent le cadre de la mission permanente ou une contribution particulière tels, que cela mérite d'en faire référence.

On veillera bien entendu à préparer suffisamment à l'avance cette partie de l'entretien pour ne pas consacrer trop de temps à ce qui ne devrait constituer, hormis la première année éventuellement, qu'un simple rappel ou une mise à jour.

## 2/ La contribution dans le poste occupé (cf. fiche page 10)

Il s'agit ici, au vu de ce qui a été rappelé et consigné dans le chapitre 1 ("Renseignements sur le poste occupé"), de regarder avec objectivité et sincérité la façon dont l'agent s'acquitte de son poste de travail à travers ses activités principales, ses relations professionnelles et, s'il occupe un poste d'encadrement, ses tâches d'animation.

L'évaluateur prendra note d'une part de "ce qui va bien" (acquis), dans la première colonne, en précisant les activités dont il y a lieu d'être satisfait. Dans la deuxième colonne, il précisera "ce qui pourrait aller mieux" (en cours d'acquisition), en énumérant les pistes de perfectionnement et les actions de progrès à mettre en place.

Ainsi, pourront être arrêtées en commun avec l'agent, des actions de progrès lui permettant d'améliorer la tenue et la maîtrise de son poste de travail.

L'objectif poursuivi n'étant pas d'attribuer une note administrative mais plutôt d'examiner en commun :

- d'une part, quel est le degré d'adaptation au poste et de maîtrise de ses activités,
- d'autre part, quelles actions de progrès peuvent lui permettre de se perfectionner afin d'améliorer durablement cette maîtrise et donc, sa propre efficacité professionnelle.

Les deux interlocuteurs prendront bien garde ici de **n'évoquer que des faits concrets et des situations observables**, ce qui sera d'autant plus facile qu'ils auront pris le soin de préparer leur entretien au préalable.

La qualité du dialogue durant cette phase de l'entretien, comme durant l'ensemble de l'entretien, sera tout à fait primordiale.

## 3/ Les autres domaines de compétence et d'intérêts (rubrique facultative) : (cf. fiche page 10)

Il s'agit là de noter les centres d'intérêts, les expériences professionnelles ponctuelles non contenues dans les activités principales du poste ou encore les activités extra-professionnelles que l'agent souhaiterait porter à la connaissance de la collectivité, afin de mieux se faire connaître.

**Cette rubrique est libre et facultative** et n'a d'autre objectif que d'améliorer la connaissance de l'agent. Bien entendu, l'exploitation ultérieure de ces données ne pourra être réalisée qu'en fonction des besoins réels de l'établissement.

## 4/ Les résultats dans le poste :

(cf. fiche page 10)

Durant l'entretien on commencera, bien entendu, par évaluer les résultats atteints sur les objectifs de l'année écoulée avant de fixer de nouveaux objectifs sur l'année à venir. Evidemment pour le premier entretien, cette rubrique restera vide (4/1).

### 4/1 Le rappel des objectifs de l'année écoulée :

On rappellera ici brièvement les objectifs fixés lors du précédent entretien **en restant scrupuleusement fidèle à ce qui avait été convenu alors.**

La mesure des résultats obtenus sera grandement facilitée par :

- le rappel des moyens, délais et modalités de mesure initialement fixés
- le suivi régulier en cours d'exercice des objectifs.

Il est indispensable que la mesure des résultats soit rigoureuse.

### 4/2 Les objectifs pour l'année à venir :

Dans un souci d'efficacité, leur nombre est au maximum de 3. Ce sont des objectifs de progrès qui, en tant que tels se distinguent des objectifs permanents du poste.

Un objectif de progrès est une situation prévisionnelle que l'on cherche à atteindre. Il doit contribuer à faire progresser la performance de l'agent ou du service. Il doit donc être exprimé en verbes d'action et être précis tout en étant succinct.

**Par exemple**, pour un poste de comptable, procéder à la réalisation du bilan comptable annuel constitue un objectif permanent du poste ; par contre, diminuer les délais de réalisation de ce bilan de 15 jours peut constituer un objectif de progrès.

La pertinence d'un objectif dépend, par ailleurs, de son niveau de réalisme et de la prise en compte par les deux parties des difficultés qu'il représente.

Pour cela il doit faire l'objet d'une discussion afin d'être accepté et validé par les deux parties.

Pour être efficace un objectif de progrès doit être :

- **Simple**, c'est à dire aisément compréhensible
- **Mesurable**, c'est à dire facile à évaluer
- **Accessible**, c'est à dire pouvant être atteint par le collaborateur
- **Réaliste**, c'est à dire tenant compte des contraintes réelles
- **Timé**, c'est à dire daté dans le temps.

### > Les délais :

Chaque fois que l'objectif envisagé constitue une action ponctuelle s'insérant dans un plan d'action plus global, il est préférable de fixer un délai précis pour éviter tout dérapage qui pourrait générer un litige sur l'appréciation des résultats.

Si les délais varient en cours d'exercice, il est souhaitable :

- de mettre à jour la fiche annuelle,
- d'en tenir compte lors de l'évaluation finale.

Enfin, un pilotage régulier des objectifs permettra de garantir, dans la plupart des cas, le respect des délais.

De leur précision au moment de la formulation des objectifs dépendra :

- la facilité de l'appréciation des résultats,
- le consensus au terme de l'entretien, c'est-à-dire l'absence de litige.

Pour faciliter le choix des modalités de mesure, posez-vous la question : " *A quoi verra-t-on que l'objectif a été atteint ?*"

Par exemple :

- un objectif de qualité peut être mesuré par l'absence de toute réclamation (zéro réclamation) ou par la diminution du nombre de ces réclamations
- un objectif d'exploitation pourra être mesuré en termes de délais moyens de traitement.

**Selon la nature des objectifs d'autres modalités de mesure pourront être définies :**

- Si un délai précis est fixé, on peut convenir dès le départ d'un délai minimum correspondant à un objectif atteint à 100% et d'un délai maximum au delà duquel on considérera que l'objectif n'a pas été atteint.
- S'il s'agit d'une action à entreprendre ou à mener à terme : on établira un échéancier au départ de l'opération et on mesurera le niveau d'avancement de l'action par rapport à cet échéancier.
- Chaque fois qu'il s'agira d'objectifs quantitatifs on prendra bien garde à formuler de façon précise la nature du résultat attendu.

En tout état de cause, **les modalités de mesure devront être fixées impérativement lors de la formulation des objectifs et définies de façon explicite et concertée.**

### > Les moyens :

Ce sont les éléments qui pourront faciliter si nécessaire l'atteinte des objectifs.

Ils doivent découler d'une réelle discussion entre l'agent et sa hiérarchie au moment de la formulation des objectifs.

Si l'objectif ne nécessite pas la mise à disposition de moyens spécifiques, il est préférable de ne pas chercher à remplir la rubrique, puisque devront y figurer uniquement des actions ou des objets concrets : attribution d'un budget, inscription à une formation, équipement supplémentaire, mise à disposition de personnel, assistance hiérarchique précise, etc.

## 5/ Les compétences et aptitudes observées

(cf. fiche page 11)

Cette partie permet de dresser en commun un "profil" de l'agent au vu :

- des compétences requises à son poste de travail
- des aptitudes qu'il semble manifester dans certains domaines, même si elles sont d'une importance relative pour la tenue de son poste de travail.

Différentes compétences et aptitudes sont listées et regroupées en quatre catégories (détails donnés dans le lexique) :

- les connaissances
- l'organisation personnelle
- les relations humaines
- management et gestion (pour l'encadrement ou ceux qui ont un rôle d'animation)

Dans chaque catégorie, le responsable de pôle précisera avant tout si les compétences et aptitudes évoquées sont "*essentiels*", "*importantes*", "*secondaires*" dans le poste occupé par l'évalué ou encore si elles "*ne concernent pas le poste*".

On évaluera ensuite le positionnement de l'agent par rapport à ces critères selon cinq niveaux :

- **excellent** : la qualité du travail fourni est excellente, donne entière satisfaction, l'agent dépasse de beaucoup les attentes signifiées.
- **bon** : la qualité du travail fourni est très bonne, l'agent dépasse les attentes signifiées.
- **satisfaisant** : la qualité du travail fourni donne satisfaction, bon travail. L'agent remplit les attentes signifiées.
- **à améliorer** : la qualité du travail fourni peut être améliorée. Travail convenable mais les résultats ne sont pas suffisants.
- **insuffisant** : la qualité du travail fourni laisse apparaître des difficultés et des carences. Les résultats sont nettement insuffisants.

Afin de procéder au choix du niveau on consultera par ailleurs, l'annexe du guide qui décrit précisément la définition de chacun des cinq niveaux pour chacune des compétences ou aptitudes.

Cette évaluation devra se faire en comparant l'avis de l'agent et celui de l'évaluateur. L'objectif étant, une fois de plus, de rechercher les pistes de perfectionnement souhaitables afin de mettre en cohérence la prestation de l'agent et la prestation attendue par son responsable hiérarchique.

## 6/ Evolution professionnelle et axes de développement

(cf. fiche page 11)

**Cette partie doit constituer la conclusion logique de l'ensemble de l'entretien. Il doit être la concrétisation des échanges fructueux entre l'agent et son responsable hiérarchique.**

On notera ici les **souhaits, suggestions ou attentes de l'agent** concernant son poste ou sa vie dans la collectivité, qu'il s'agisse d'un simple enrichissement des tâches ou de l'accession à de nouvelles responsabilités. De la qualité des échanges durant l'ensemble de l'entretien dépendra la pertinence des suggestions et des souhaits exprimés.

A la rubrique "**Mobilité**" seront notés les souhaits ou les disponibilités de l'agent pour telle ou telle expérience mettant en jeu une mobilité professionnelle. On précisera en outre s'il s'agit d'une mobilité ponctuelle (remplacement momentané, tâche occasionnelle...), fonctionnelle (sur un autre poste, un nouveau métier) ou *géographique* (sur un nouveau lieu de travail).

Dans ces cas, il sera utile de motiver les souhaits de l'intéressé et de préciser à compter de quelle date ils peuvent être pris en considération.

L'évaluateur précisera, à la fin de l'entretien (6/2, du tableau page 11), son avis sur les attentes de l'agent, exprimées en 6/1, et rappellera, si nécessaire, ses propres attentes envers l'agent (pistes de perfectionnement, actions de progrès mises en place, etc).

La dernière rubrique, "**Besoins en formation constatés par l'évaluateur**" (6/3), permettra à l'évaluateur soit de reprendre les souhaits exprimés par l'agent en 6/1, s'il les considère comme utiles et pertinents dans le développement professionnel de l'agent, soit de définir des besoins en formation à même d'améliorer la maîtrise du poste occupé par l'agent.

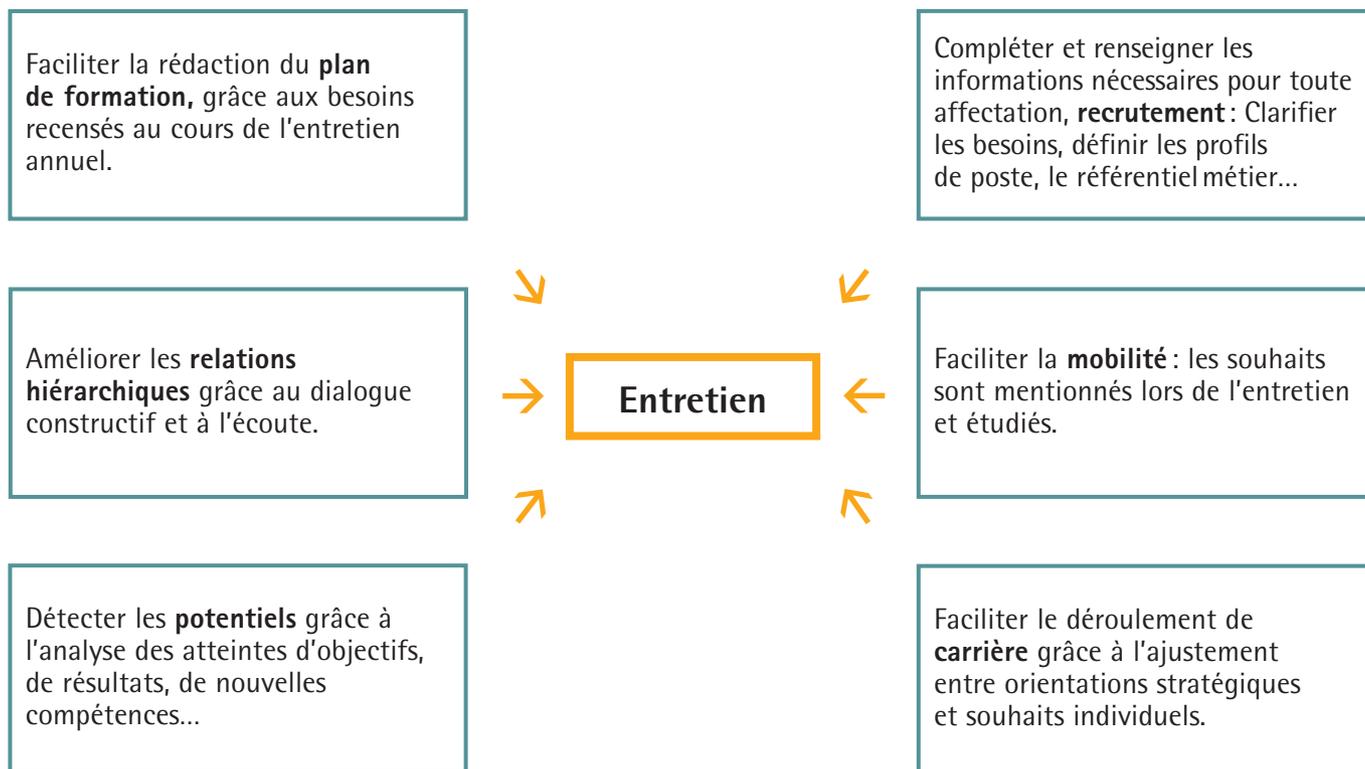
Enfin, une dernière relecture de l'ensemble du formulaire par les interlocuteurs permettra de vérifier qu'aucune rubrique n'aura été oubliée et que les conclusions de l'entretien et les résolutions adoptées apparaissent clairement pour les deux parties.

# Les étapes de l'entretien d'évaluation

PROCESSUS	ACTEURS	MOYENS	CLÉS DE RÉUSSITE
Invitation à l'entretien	Le responsable hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fixer la date et l'heure de rendez-vous de l'entretien.</li><li>• Remettre au collaborateur un exemplaire de sa fiche d'entretien</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Convenir en commun de cette date au moins quinze jours avant l'entretien.</li><li>• La première année expliquer le contenu des principales rubriques de la fiche.</li></ul>
Préparation de l'entretien	Les deux parties	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se remémorer les faits marquants de l'année écoulée</li><li>• Noter les réussites ou points forts et les échecs ou difficultés</li><li>• Remplir la fiche d'entretien</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les deux protagonistes doivent remplir chacun de leur côté la fiche d'entretien. L'évaluateur peut s'aider d'une fiche de poste et du plan de formation de l'année écoulée.</li><li>• Se souvenir que toute surévaluation ou sous évaluation sera dommageable à terme.</li></ul>
La réalisation de l'entretien	Les deux parties	<ul style="list-style-type: none"><li>• Respecter date, heure et conditions matérielles d'écoute et d'attention.</li><li>• Comparer objectivement les fiches d'entretien</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• S'appuyer sur des faits concrets,</li><li>• Accueillir positivement les suggestions,</li><li>• Ne pas formuler de promesses inconsidérées et bien peser les engagements,</li><li>• Rechercher ensemble les moyens de progresser sur le plan des compétences, du comportement</li></ul>
La conclusion de l'entretien	Les deux parties	<ul style="list-style-type: none"><li>• Relecture à deux de la fiche d'entretien</li><li>• Signature du formulaire par les deux interlocuteurs</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Chaque rubrique doit être correctement remplie et les conclusions doivent être suffisamment précisées.</li><li>• Les résolutions doivent être prises en commun.</li></ul>

# L'entretien au cœur des procédures de GRH

Pour donner sa pleine efficacité à l'entretien annuel, il convient de faire vivre cette procédure en la reliant aux autres procédures de gestion des Ressources Humaines.



Directeur de la publication : Jacques Alain Bénisti

Dépôt légal en cours

Contacts : [b.saidi@cig929394.fr](mailto:b.saidi@cig929394.fr) (CIG petite couronne, T. 01 56 96 80 93),  
[pontieux.f@cdg59.fr](mailto:pontieux.f@cdg59.fr) (CDG du Nord, T. 03 20 15 80 62)

Réalisation graphique : E. Maupoux

Direction de l'emploi, service GPEEC, Juillet 2003.