



GUIDE DU MANAGER POUR UN ENTRETIEN D'EVALUATION REUSSI



SOMMAIRE

1

L'ÉVALUATION, DÉFINITION, INTÉRÊTS, OBJECTIFS **P 3**

2

CADRE GÉNÉRAL **P 4**

3

LES MODALITÉS DE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION **P 5**

4

L'ACCOMPAGNEMENT TOUT AU LONG DE L'ANNÉE **P 9**

5

SIX CONSEILS POUR UN ENTRETIEN RÉUSSI **P 10**

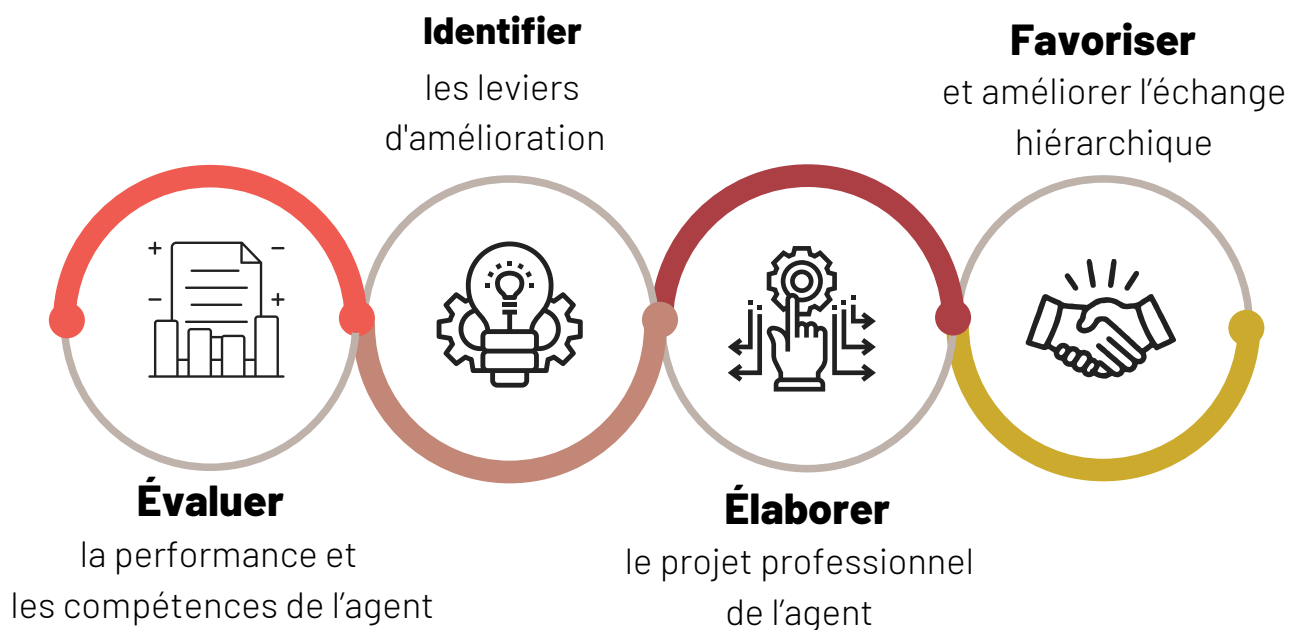
1

L'ÉVALUATION, DÉFINITION, INTÉRÊTS, OBJECTIFS

Ce guide a pour vocation de préciser les enjeux et les modalités de déroulement de l'entretien annuel individuel.

L'entretien annuel constitue un moment d'échange privilégié entre le collaborateur (l'agent) et son manager (supérieur hiérarchique) permettant de faire le bilan de l'année écoulée et de fixer les objectifs pour l'année future.

Les principaux objectifs de l'évaluation



L'évaluation est le reflet objectif de la performance et de la valeur professionnelle d'un agent. C'est le moment opportun, pour le manager, de valoriser le collaborateur et de préciser ses attentes.

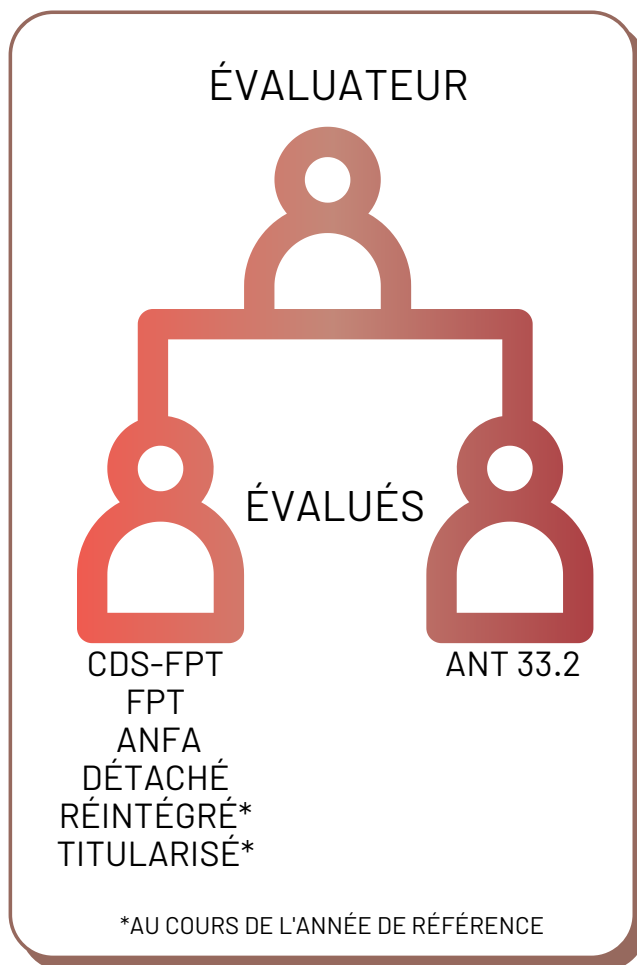
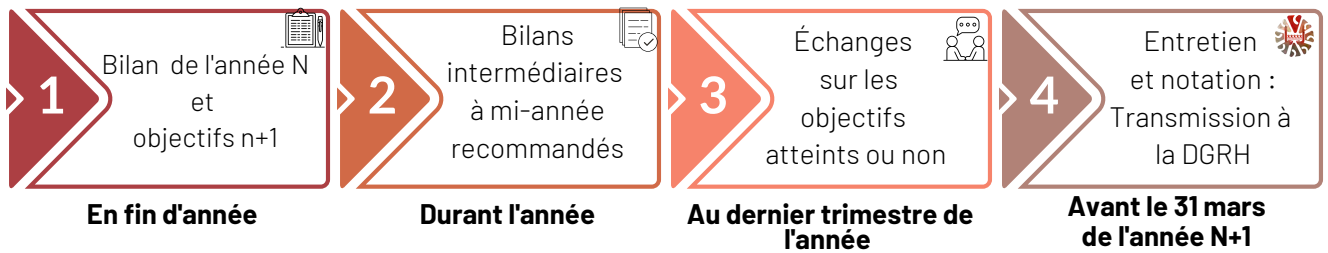
C'est l'occasion pour le manager et le collaborateur d'échanger sur :

- les résultats professionnels obtenus ;
- les objectifs pour l'année à venir ;
- les perspectives d'amélioration ;
- la manière de servir ;
- l'acquis de l'expérience professionnelle ;
- les qualités d'encadrement s'il y a lieu ;
- les besoins de formation ;
- les perspectives d'évolution professionnelle.



2 LE CADRE GÉNÉRAL

L'évaluation s'inscrit dans une démarche anticipative et dans la continuité selon les séquences suivantes :



L'entretien individuel peut être mené par le cadre de proximité, sur la base du projet de notation.

Ce projet sera soumis au notateur juridique, responsable de l'entité administrative dont relève l'agent (Ministre, Tavana hau, chef de service, directeur).

A ce titre, il est le signataire de la fiche de notation.

Le notateur juridique est celui qui accueille l'agent :

- au 31 décembre pour un FPT;
- au 1er juillet pour un ANFA.

L'évaluation d'un collaborateur est annuelle et couvre une année civile.



Il est important de transmettre à la DGRH l'évaluation au plus tard le 31 mars afin d'enclencher les nombreux processus RH et favoriser l'évolution de la carrière des agents : promotion, bonifications, formations, mobilité.



Bilan 2021

89% des agents notés en 2020

Objectif au 31 mars 2022

100% des agents notés





L'entretien individuel constitue un moment privilégié pour instaurer un dialogue constructif entre le manager et le collaborateur. Les résultats de l'entretien dépendent du soin apporté à sa préparation tant par le manager que par le collaborateur. Ainsi, l'entretien doit être ouvert et constructif et se dérouler dans un climat détendu et de confiance réciproque.



Les conditions matérielles du déroulement de l'entretien ne sont pas à négliger, elles représentent un prérequis de son efficacité. Quelques conseils sont donnés au manager pour préparer, conduire et finaliser l'entretien individuel.

➤ Préparer l'entretien individuel



La date de l'entretien doit être fixée au moins une semaine à l'avance pour permettre au collaborateur de s'y préparer.

Le manager doit s'assurer de sa disponibilité tout au long de l'entretien en évitant d'être interrompu par des personnes extérieures pour conserver un climat de sérénité.

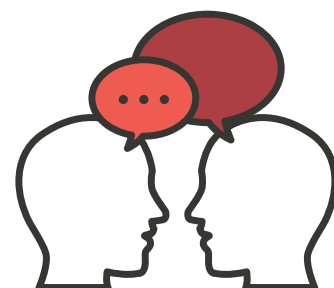
L'entretien doit être préparé à la fois par le responsable hiérarchique et par le collaborateur et se dérouler dans un lieu calme.

La préparation préalable à l'entretien doit permettre aux deux parties de rassembler et de recueillir des informations objectives sur les différents thèmes à aborder.

➤ Conduire l'entretien individuel

L'accueil

Le manager doit s'assurer d'être ponctuel. Ainsi le collaborateur se sent considéré et démarre dans des conditions optimales.



Le démarrage de l'entretien

L'entretien d'évaluation est souvent source de stress pour les collaborateurs. Il sera alors profitable pour le manager de mettre à l'aise le collaborateur et d'expliquer le déroulement de l'entretien afin que celui-ci puisse être réalisé sereinement.

Les échanges durant l'entretien sont confidentiels.

Le bilan du collaborateur

Pour un échange optimal, le manager laisse la parole au collaborateur qui dresse le bilan de l'année écoulée. S'il est mal à l'aise ou ne sait pas par où commencer, il peut suivre l'articulation de la fiche de notation. Ainsi, il évoque ses performances, ses réussites, ses difficultés et comment il les a surmontées. C'est également le moment pour le collaborateur d'exprimer ses souhaits : formation professionnelle, accompagnement, nouvelles attributions, mobilité ...

Les questions ouvertes sont à favoriser. Il est indispensable pour le manager de porter de l'intérêt aux propos du collaborateur.

Pour une écoute active, il est nécessaire de prendre des notes et reformuler les faits pour éviter tout malentendu.

L'évaluation du collaborateur par le manager

C'est ensuite au manager d'évaluer le savoir-faire et le savoir-être du collaborateur, en suivant les différentes catégories de la fiche de notation.



Il évoque les points forts et les points à améliorer, en se référant à des faits précis et vérifiables. Les résultats des missions effectuées sont analysés et comparés avec les objectifs fixés, dans le cadre du bilan annuel.

La définition des objectifs

Le moment est venu de discuter du déroulement de l'année à venir. Il s'agit d'établir une véritable feuille de route pour atteindre les objectifs assignés au service dans la cadre de sa politique sectorielle et pour favoriser le développement de l'agent.

Ainsi, il faut évoquer non seulement les facteurs clés de réussite mais aussi les éventuels obstacles et les actions à mettre en place pour les surmonter.

Dans tous les cas, le manager a pour mission de développer ses collaborateurs dans une logique de performance de l'administration.

Il est nécessaire de convenir des objectifs à atteindre. L'utilisation de la méthode SMART consiste à planifier des objectifs qualitatifs et quantitatifs sur une échéance fixée.

L'important est d'adapter les objectifs au poste et aux compétences du collaborateur. Ils doivent être en accord avec la stratégie du service, du ministère ou de la politique sectorielle.



➤ Finaliser l'entretien individuel

La fiche individuelle de notation

L'entretien se clôture sur la relecture, l'ajustement des éléments figurant dans la fiche de notation. Elle comporte :

1) une appréciation professionnelle sur la base des critères suivants :



2) une appréciation générale sur la manière de servir de l'agent, en indiquant les aptitudes de l'intéressé à exercer d'autres fonctions dans le même grade ou dans un grade supérieur ;

3) pour les FPT une note chiffrée est définie, en fonction du barème suivant :

★ Insuffisant

★★ Acceptable

★★★ Bon

★★★★ Très bon

★★★★★ Excellent

Les points positifs, les éléments à améliorer, les objectifs, les critères d'évaluation, les projets confiés au collaborateur doivent figurer dans la fiche en question.

Le manager s'assure de la cohérence entre l'ensemble des éléments et accompagne à l'aboutissement des projets.

La fiche est signée par le notateur juridique et le collaborateur.

La signature de l'agent vaut attestation de notification de la fiche de notation.

La date de signature de l'agent est le point de départ du délai de recours (2 mois).



Le suivi

Pour être pleinement efficace, le manager met en place un suivi après l'entretien annuel.

Des entretiens « intermédiaires » (2 à 3 fois par an, voire davantage) et informels peuvent être organisés tout au long de l'année.

Le suivi permet également de contrôler la réalisation des objectifs, et de mettre en place des actions correctives en cas de difficultés rencontrées. En ce sens, le collaborateur a aussi son rôle à jouer dans cette phase de suivi : il doit, en toute transparence, évoquer ses difficultés et être capable de communiquer sur les éventuels obstacles à la réalisation de ses objectifs.

Les moyens

Le manager a aussi pour fonction de s'assurer que les moyens dont dispose son subordonné sont suffisants pour atteindre les objectifs fixés. Si l'échange est continu et régulier, alors le processus d'évaluation et de développement prend tout son sens.



5

SIX CONSEILS : POUR UN ENTRETIEN RÉUSSI

Programmer en avance

Informez en avance votre collaborateur de la date et de l'heure de l'entretien

Favoriser l'objectivité

Fixez des objectifs et des critères d'évaluation sur la base d'un bilan.



Préparer l'entretien

Rassemblez les éléments de bilan et établir un projet d'évaluation

Conduire l'entretien

Choisissez un lieu calme, notez vos observations et reformulez au besoin

Faire signer la fiche de notation

L'adhésion de l'agent permet d'envisager une collaboration efficace et constructive.

Favoriser l'échange constructif

Laissez la parole au collaborateur, favorisez les questions ouvertes et précisez vos attentes.