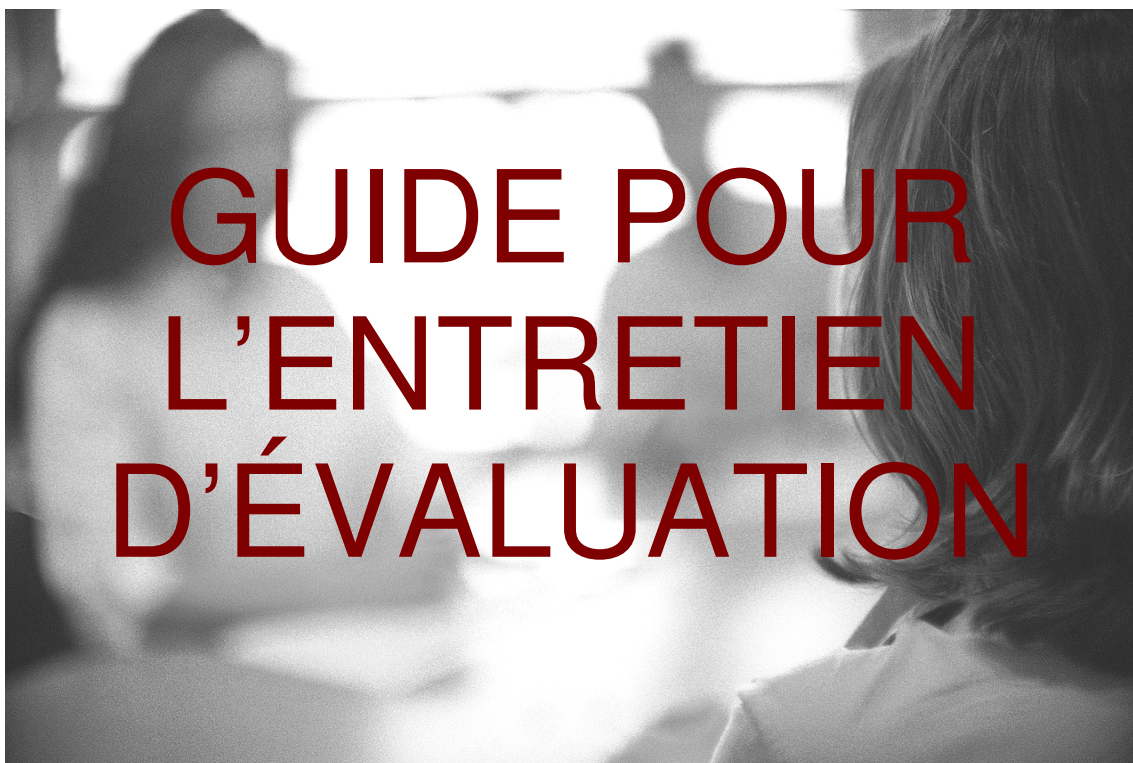


Rectorat

20, boulevard  
d'Alsace-Lorraine  
80063 Amiens  
cedex 9



- Présentation générale
- Comment préparer l'entretien ?
- A quoi sert l'entretien ?
- Comment se déroule l'entretien ?
- Comment utiliser le compte rendu de l'entretien ?

---

## GUIDE POUR L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION

---

Ce guide vise à faciliter la réalisation de l'entretien d'évaluation, à la fois pour les agents et pour les évaluateurs. Il s'appuie sur les éléments précisés dans les textes suivants :

- décret du 29 avril 2002 relatif aux conditions d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'État
- circulaire rectorale du 29 octobre 2004
- arrêté ministériel du 17 novembre 2004 relatif aux modalités d'évaluation et de notation de certains fonctionnaires du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
- circulaire d'application n° 2005-71 parue au BOEN du 27 octobre 2005
- circulaire ministérielle du 19 juillet 2006 précisant les modalités d'organisation du dispositif d'évaluation – campagne 2006

Ce guide aborde les thèmes ci-après :

### I - Comment préparer l'entretien ?

---

Qui conduit l'entretien ?  
 Conseils pratiques pour organiser les entretiens  
 Les questions clés pour préparer l'entretien

- pour l'évaluateur
- pour l'agent

### II - A quoi sert l'entretien ?

---

Finalité  
 Contenu  
 Grandes étapes

### III - Comment se déroule l'entretien ?

---

Cinq temps forts  
 Conseils pour susciter un moment privilégié d'échanges

### IV - Comment utiliser le compte rendu de l'entretien d'évaluation ?

---

Il est accompagné d'annexes :

- Modèle de compte rendu d'entretien d'évaluation
- Exemples de fiches de poste et de fiches métier

## I – COMMENT PRÉPARER L'ENTRETIEN ?

---

### 1.1. Qui conduit l'entretien ?

L'entretien est conduit par le responsable hiérarchique direct, c'est-à-dire celui qui organise et contrôle le travail de l'agent. Il peut s'agir d'un chef de division ou du bureau, d'un responsable de composante au sein d'une université. En E.P.L.E., il peut s'agir du chef d'établissement, du gestionnaire, d'un technicien de l'Éducation nationale ou d'un chef de travaux. Dans tous les cas, l'entretien sera conduit par une personne désignée par le chef de service ou de l'établissement avant l'évaluation, et connue des agents.

### 1.2. Conseils pratiques pour organiser les entretiens

- ▶ La fiche de poste est nécessaire à la préparation de l'entretien de l'agent
- ▶ Choisir un lieu où vous ne serez pas dérangé et où vous pourrez engager une réelle discussion
- ▶ Fixer la date et la durée de l'entretien à l'avance et en informer l'agent au moins deux semaines à l'avance. Eviter les reports de rendez-vous et les files « d'attente »
- ▶ Prévoir une durée suffisante (de 30 minutes à 1 heures) en fonction des postes et des situations

### 1.3. Les questions clés pour préparer l'entretien

#### 1.3.1. Pour l'évaluateur

- ▶ Mon collaborateur connaît-il bien sa définition de poste et ce que service attend de lui ? Les orientations académiques, le projet de service ou d'établissement sont-ils clairement identifiés ?
- ▶ Est-ce que nous avons déterminé ensemble des objectifs ? Lesquels ?
- ▶ Les objectifs fixés ont-ils été compris, poursuivis, atteints ? Si non, pourquoi ? (Moyens disponibles, absences, organisation...)
- ▶ Quelles ont été les principales réalisations ? Quels sont les domaines, les sujets que j'aimerais aborder avec lui ?
- ▶ Quels sont les facteurs qui nuisent à ses résultats ? Que peut-il y faire ? Que puis-je y faire ? Quels sont les faits les plus importants et les plus concrets en terme de points forts et de points améliorables dans sa situation de travail ?
- ▶ Y-a-t-il des domaines dans lesquels mon collaborateur souhaite vraisemblablement plus de directives et au contraire plus de responsabilités ?
- ▶ A-t-il des compétences qui pourraient être mieux utilisées dans le service ? Comment ?
- ▶ Sa contribution au travail de l'équipe a-t-elle été satisfaisante ? Si non, pourquoi ?
- ▶ Comment puis-je l'aider à mieux tenir son poste actuel ?
- ▶ Quelle orientation future me paraît souhaitable pour lui ? Quel bénéfice en tirerait la structure ?

### 1.3.2. Pour l'agent

- ▶ Les activités auxquelles j'attache le plus d'importance ? Qui me demandent le plus d'attention et d'effort ?
- ▶ Celles qui m'intéressent le plus ? qui m'intéressent le moins ? Pourquoi ?
- ▶ Celles où je réussis le moins bien ? Pourquoi ? Les domaines pour lesquels j'ai besoin de plus de directives, d'expérience, d'information ou de formation ? Les domaines pour lesquels j'aspire à plus de responsabilité et d'autonomie ?
- ▶ Par rapport aux missions, activités de mon poste et par rapport aux objectifs fixés, quels sont les points que j'estime satisfaisants ? Moins satisfaisants ? Pourquoi ?
- ▶ Quelle évolution je vois pour mon poste ? Les activités que j'aimerais effectuer ? Celles que j'aimerais ne plus effectuer ou différemment ?
- ▶ Les objectifs professionnels que j'ai envie de proposer à mon responsable ?
- ▶ Les projets professionnels à court et moyen terme et mes besoins de formation ?
- ▶ De quel appui, aide, conseil venant de mon responsable aimerais-je bénéficier ?

## 2. A QUOI SERT L'ENTRETIEN ?

---

### 2.1. Finalité

C'est le moment privilégié pour amorcer ou renforcer un dialogue constructif et réfléchi entre chaque responsable (N + 1) et chacun de ses collaborateurs (N) en vue de permettre aux agents de progresser sur le plan professionnel et de contribuer à l'atteinte des objectifs d'une équipe.

### 2.2. Contenu

Il porte principalement sur le bilan et l'analyse du travail accompli et vise à déterminer ce que l'agent et le responsable sont en mesure d'améliorer dans le futur.

### 2.3. Grandes étapes

Faire le point sur la période écoulée et repérer, du point de vue des deux partenaires, les faits marquants en terme de satisfactions et d'insatisfactions concernant le travail accompli par l'agent.

Analyser ensemble pour mieux la comprendre l'origine des insatisfactions et trouver des solutions.

Préparer l'avenir en définissant :

- ▶ les objectifs de contribution et les objectifs personnels de progrès
- ▶ les engagements du responsable en appui et soutien du collaborateur
- ▶ le projet concernant l'évolution professionnelle et les besoins de formation de l'agent

### 3. COMMENT SE DÉROULE L'ENTRETIEN ?

---

Les entretiens sont structurés par un document intitulé *Compte rendu de l'entretien d'évaluation*.

#### 3.2. Cinq temps forts

L'accueil et l'introduction : l'évaluateur rappelle le cadre de l'entretien et ses finalités

Le bilan et l'analyse du travail accompli lors de la période écoulée, dans la situation de travail et au regard des objectifs fixés ensemble, d'abord du point de vue de l'agent évalué, puis à l'occasion d'un échange avec l'évaluateur.

La préparation des objectifs de la période suivante et de la façon de les réaliser (moyens, organisation, formation ...)

L'échange sur les perspectives de déroulement de carrière

La conclusion.

#### 3.3. Quelques conseils pour susciter un moment privilégié d'échanges

L'entretien porte sur des faits concrets et argumentés, d'où l'importance de la préparation.

Pour l'évaluation, il est important de mettre en confiance son interlocuteur, d'adopter une position d'écoute, de laisser l'agent s'exprimer.

Pour l'agent, il est important de prendre du recul par rapport à son activité quotidienne et à ses difficultés, mais aussi de présenter ses points forts, ses atouts et ses réussites.

L'évaluation ne doit pas oublier que l'évaluation porte sur l'activité professionnelle d'une période et non sur la personne évaluée.

Dans tous les cas, il est recommandé de se situer dans une relation d'échange et de coopération.

Enfin, les propos échangés lors de cet entretien restent strictement confidentiels.

### 4. COMMENT UTILISER LE COMPTE RENDU DE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION ?

---

Sont proposés ci-dessous des points d'explication pour certains termes, rubriques ou notions contenus dans l'exemple de compte rendu de l'entretien d'évaluation présenté sur le site académique.

#### ► **Compte rendu de l'entretien**

Ce document est important. Il structure la préparation, le déroulement et la formalisation de l'entretien. Il doit être renseigné à la fois par l'évaluateur et par l'agent.

Après avoir introduit l'entretien, l'évaluateur précise son sens et répond aux questions éventuelles de l'agent. Il peut être utile de renseigner pendant l'entretien les différentes rubriques, afin de se mettre d'accord, « en direct » avec l'agent, sur les informations à formaliser par écrit.

#### ► **Établissement ou service**

Exemple : Rectorat – Division des Examens et Concours – Collège.... Service intendance

▶ **Intitulé du poste occupé**

Correspond aux informations figurant sur la fiche de poste (à actualiser éventuellement pendant l'entretien)

▶ **Objectifs prévus**

Ils figurent sur la fiche de poste élaborée en 2004 ou ont été déterminés ultérieurement lors de la nomination de l'agent. Ils doivent impérativement être définis si la fiche de poste n'a pas été établie ou si elle n'est plus adaptée à la fonction.

Deux types d'objectifs sont à considérer :

- *objectifs de contribution* : ils indiquent les priorités d'action liées au poste (exemples : organiser l'archivage de l'établissement – préparer l'actualisation des nomenclatures liées à la mise en place de la LOLF – ramener le délai de paiement des factures à 30 jours...)
- *objectifs de progrès* : ils indiquent les progrès, les points de vigilance, les points de perfectionnement, l'amélioration des compétences, les efforts attendus pour une meilleure occupation du poste (exemples : démarrer et clôturer les réunions aux horaires prévus – améliorer la rigueur et l'anticipation dans les commandes – formaliser les documents en utilisant Excel...)

▶ **Constat de réalisation ou non réalisation**

L'évaluateur effectue le bilan de la période écoulée en évoquant des faits concrets et argumentés. Il précise les éléments pouvant expliquer un écart avec les objectifs initiaux (indication de contraintes, d'évènements, de nouvelles priorités...)

▶ **Points forts – points à améliorer**

Il est important de mentionner les points forts, ce qui valorise le travail de l'agent. Pour les points à améliorer, indiquer à l'agent les mesures d'accompagnement envisagées.

▶ **Objectifs pour les 2 ans à venir**

La définition de ces objectifs découle du bilan des réalisations professionnelles de la période écoulée, des évolutions liées au poste et de l'amélioration de dysfonctionnements repérés. Identifier ici les quelques indicateurs (simples) qui permettront d'apprécier le niveau de réalisation de l'objectif.

▶ **Perspectives d'évolution professionnelle**

Cette rubrique permet d'aborder ensemble les évolutions envisageables de la fonction de l'agent, d'amener ce dernier à formuler ses souhaits et projets en terme de mobilité fonctionnelle et/ou géographique.

▶ **Volet formation**

Cette rubrique permet d'indiquer les besoins spécifiques correspondant à des compétences particulières que l'agent doit développer dans la période à venir. Ne pas indiquer ici des besoins correspondant à des actions traditionnellement mises en place au titre du P.A.F. (exemples : préparation à un concours – stage de bureautique ou de rédaction administrative...)

▶ **Observations**

Dans cette rubrique, sont indiquées les informations estimées importantes et qui n'ont pu être mentionnées dans les rubriques précédentes.