

L'entretien annuel d'activité

Guide de préparation à l'usage des responsables de services

C'est toute l'année qu'il faut y penser !

Au quotidien, pensez à noter vos remarques ;
ainsi , vous éviterez de les oublier et vous pourrez en faire part lors
de votre prochain entretien
annuel d'activité.

Mairie d'Ugine - BP2 - 73401 UGINE CEDEX
Tél : 04 79 37 33 00 - Fax : 04 79 37 36 07
mairie@ugine.com - www.ugine.com



C

ENTRETIEN ANNUEL D'ACTIVITE

Guide de préparation à l'usage des responsables de services

**Comment le préparer pour
bien le réussir ?**

SOMMAIRE

Pourquoi
un entretien
annuel d'activité ?
2/3

La méthodologie de
l'entretien annuel
d'activité
Quelques conseils
Lexique
4/5

Exemple de
déroulement d'un
entretien - type
6/7

Pourquoi un entretien annuel d'activité ?

Parce que la principale richesse d'une organisation ce sont les femmes et les hommes qui la composent. Il est donc important de **communiquer, d'échanger, de donner du sens et de se donner des repères.**

L'entretien annuel d'activité fait partie d'un **système d'appréciation du personnel**, élément essentiel de la politique « Ressources Humaines » dans la collectivité.

C'est un outil au service de l'encadrement, qui permet de **suivre le développement des compétences des agents**, en faisant l'inventaire des points forts et points faibles, et d'essayer de **mettre en place des actions permettant d'obtenir de meilleurs résultats.**

L'entretien annuel d'activité est un **acte de management**. Il permet d'évaluer précisément les modes de fonctionnement de la collectivité et de repérer les points sur lesquels les agents

Mise en place d'actions concrètes

- Efforcez-vous de trouver des solutions d'amélioration des résultats. En fonction des causes identifiées, proposez des solutions en développement des compétences (formation, tutorat...), en allocation de nouveaux moyens ou encore en mobilité interne éventuellement.

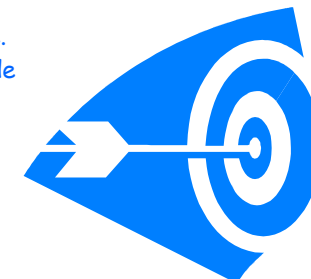
Cette phase est une phase de concertation. Vous devez essayer de faire participer l'agent à l'élaboration des solutions.

Fixation des objectifs

.En règle générale, on fixe de **1 à 3 objectifs**. Ils peuvent être de niveaux différents :

- **Des objectifs d'amélioration de la maîtrise des tâches du poste occupé** (de consolidation si c'est une nouvelle recrue).
- **Des objectifs de contribution au développement du service ou de la collectivité** (amélioration de la qualité du service, de la gestion, développement de projet...).

Ces objectifs impliquent autant l'agent que son responsable. Le niveau global tient compte de la maîtrise du poste de travail et du degré d'atteinte des objectifs fixés.



Conclusion de l'entretien

L'Entretien Annuel d'Activité est un **moment privilégié pour évoquer le déroulement de la carrière de l'agent** (mobilité, promotion...). N'oubliez donc pas de **recueillir les souhaits de l'agent et de les inscrire dans le dossier.**

Chacune des parties peut inscrire les observations qu'il souhaite dans un cadre prévu à cet effet. Vous pouvez demander rapidement à l'agent :

- si l'entretien s'est bien déroulé ?
- si l'agent a le sentiment que tout a été dit ?
- si l'agent s'est senti à l'aise ?

En cas de désaccord persistant entre les deux parties, la décision du chef de service prévaut mais il est préférable de s'en remettre au hiérarchique supérieur.

Pour terminer l'entretien, le chef de service remercie l'agent et fixe une date de suivi des objectifs en relation directe avec les engagements pris.

Exemple de déroulement d'un entretien

Accueil de l'agent

- Formulez une appréciation d'ordre général : situez l'agent dans le temps (nombres d'années de présence...), dans l'emploi (poste), dans la collectivité...
- Rappelez le thème de l'entretien : entretien guidé et centré sur l'activité et les résultats.
- Annoncez le plan.
- Mettez à l'aise votre interlocuteur.

Expression de l'agent

L'agent s'exprime sur son activité, à l'aide du guide d'entretien d'activité. Il fait part à son supérieur hiérarchique des problèmes rencontrés durant l'année, de ses réussites. Un échange s'instaure pour vérifier la description de poste et l'amender le cas échéant.

Expression du responsable

- Rappelez les activités principales du poste de travail et précisez les modifications intervenues durant l'année.
- Indiquez les principales réalisations, les échecs et réussites que vous avez pu évaluer au cours de l'année.
- Évaluez les points forts et les points faibles de l'activité de l'agent.

Ainsi une mesure d'écart pourra être observée entre les attentes du service et la réalisation effective des tâches confiées à l'agent.

Appréciation de l'atteinte des objectifs

- Regardez avec l'agent si les objectifs de l'année ont été atteints.
- Appréciez avec lui la maîtrise du poste de travail à l'aide de la grille d'entretien d'activité.

En cas de non atteinte des objectifs, dialoguez avec l'agent et cherchez à comprendre les causes (manque de compétences, de moyens, de motivations...)

Qui conduit l'entretien ? Qui y participe ?

C'est en principe le responsable direct de l'agent qui réalise l'entretien annuel d'activité en présence de l'agent.

C'est lui qui est le plus à même de voir, de suivre et d'accompagner la performance des agents.

Quelles sont les conditions de l'entretien ?

Calme : Recevoir l'agent dans un lieu calme et neutre, éviter les perturbations (téléphone, visites...).

Confidentialité : Il est important de préserver la confidentialité de l'entretien, aussi le chef de service sera-t-il seul avec l'agent.

Durée : Prévoir au minimum 1 heure d'entretien et laisser une heure d'intervalle entre deux rendez-vous.

Communication : Prévenir l'intéressé au moins deux semaines à l'avance en lui demandant de préparer l'entretien.

L'écoute : Utiliser la reformulation pour valider ce que vous dit votre interlocuteur. Préférer les questions ouvertes (permettant à l'agent de s'exprimer librement) aux questions fermées (réponse par oui ou par non). Laisser votre interlocuteur prendre la parole, écoutez-le!

A quel moment se déroule l'entretien ?

Si, en général, il est officialisé une fois par an, il ne peut être le seul moment d'échange sur les réalisations de l'agent : un accompagnement en cours d'année avec des points de rencontre fixés de façon conjointe, facilitera la relation d'évaluation et lui donnera la dimension positive recherchée.

Cette dimension d'accompagnement et de suivi des objectifs tout au long de l'année est indissociable de l'Entretien Annuel d'Activité.

Par ailleurs, l'entretien est un des outils contribuant à la construction du plan de formation de son service. L'entretien devra donc avoir lieu avant son élaboration.

Comment se déroule l'entretien ?

L'Entretien Annuel d'Activité n'est pas une conversation à bâtons rompus, ni une improvisation, ni un règlement de compte.

C'est un acte qui demande de la préparation tant au chef de service qu'à l'agent.

C'est l'activité de l'agent qui est regardée. D'où l'importance de décrire et de formaliser l'activité de chacun (fiche de poste).

Méthodologie pour les responsables

Objectifs de l'entretien

L'entretien annuel permet :

- Actualiser la fiche de poste
- Effectuer un bilan de l'activité de chaque agent.
- Effectuer un bilan de ses comportements professionnels.
- Effectuer un bilan de ses résultats.
- Définir de nouveaux objectifs qui permettront d'améliorer la maîtrise du poste et de développer ses capacités professionnelles.

**Mettre à profit cet entretien pour favoriser le dialogue dans la Collectivité.
Il doit s'inscrire dans une perspective de progrès.**

Rappel important

Le responsable de service **ne juge pas la personne mais le résultat de son travail** par rapport à des objectifs dans un poste de travail donné. L'entretien doit être un véritable dialogue : laisser réagir l'interlocuteur, écouter, reformuler...



Préparation de l'entretien

- Fixer la date de l'entretien suffisamment à l'avance pour permettre à l'agent de préparer lui aussi cet entretien. Essayer de ne pas changer la date prévue.
- Demander à chaque agent de préparer, si possible par écrit, les principaux points abordés lors de l'entretien.
- Préparer soi-même les différents éléments permettant d'apprécier l'agent.

Quelques conseils

... pour définir et formuler de bons objectifs

- Ils doivent être liés aux objectifs de l'organisation,
- Ils sont formulés en terme de résultats à atteindre,
- Ils sont mesurables et précis,
- Ils sont stimulants mais réalisables,
- Ils sont en rapport avec l'expérience et les capacités de l'agent,
- Ils sont accompagnés de moyens adéquats clairement définis,
- Ils doivent être compatibles avec la responsabilité et les ressources que détient l'intéressé,
- Ils sont inscrits dans une durée,
- Ils sont compatibles les uns avec les autres,
- Ils sont peu nombreux.

LEXIQUE

Le management

C'est l'art de conduire et d'animer des hommes pour développer plus d'efficacité. Il requiert de nombreuses capacités, notamment celles d'apprécier ce que font les agents.

Apprécier

C'est écouter, dialoguer, analyser les situations, porter un regard positif sur les agents, dire sans blesser, proposer des objectifs, contractualiser, décider, suivre et contrôler.

La mission

C'est ce que la Collectivité attend de l'agent.

Les activités

C'est ce que fait la personne pour mener à bien sa mission. L'activité est constituée par l'ensemble des tâches concourant à un même objectif. Elle est décrite à l'aide d'un verbe d'action.

Les objectifs

C'est le résultat attendu de la mission, ils sont mesurables, quantifiables et assortis de critères d'évaluation.

Les compétences

Capacité d'un individu à combiner des savoir-faire, de l'expérience et des connaissances pour mener à bien les activités qui lui sont confiées.