

Les entretiens annuels d'évaluation et d'accompagnement

Les modalités pratiques

Le calendrier

Mené par le responsable N+1, l'entretien a lieu une fois par an ; des entretiens de suivi tout au long de l'année peuvent être réalisés à l'initiative du N+1.

Le salarié est invité par écrit 15 jours à l'avance par son responsable N+1.

Il convient de prendre en compte les périodes de vacances et éventuellement de surcharge de travail.

S'agissant d'une année exceptionnelle de transition, les entretiens mis en place en 2005 auront lieu durant la période du 15 octobre au 30 novembre 2005.

Néanmoins, d'une manière générale, chaque année les entretiens pourront débuter dès le mois de mai sur décision du Directeur Général et information du Département des Ressources Humaines aux Chefs de branche.

Ils devront être achevés pour début septembre en vue de l'élaboration du PLAN PREVISIONNEL DE FORMATION.

Les outils d'aide

Il sera remis au salarié des supports, disponibles également sur Equip@ge :

Le salarié aura à sa disposition :

- le guide de préparation à l'entretien,
- le livret explicatif,
- les fiches emplois
- le support d'entretien

Le responsable N+1 disposera des outils suivants pour l'entretien :

- un dossier récapitulatif concernant la carrière de l'agent,
- la lettre de cadrage de la Direction,
- le livret d'accompagnement,
- les fiches emploi,
- le support d'entretien,
- le formulaire d'attribution des points de compétence.

Le responsable N+1 préparera de son côté les différentes phases de l'entretien en analysant les faits essentiels de l'année écoulée, les progrès pouvant être accomplis et les objectifs à proposer. Il s'appuiera sur le contenu de la formation à la conduite d'entretien qu'il aura suivie durant les mois de septembre et octobre 2005

Les conditions de déroulement

• l'environnement

Il est indispensable de prévoir un lieu impliquant confidentialité et exempt de toute perturbation si possible en dehors du bureau du responsable n+1.

En effet, tout doit donc être mis en œuvre pour que l'entretien soit un moment privilégié entre un collaborateur et son responsable.

Comme pour tout échange, l'écoute est un vecteur indispensable à la réussite de l'entretien. Entendre et apporter des éléments constructifs à la réflexion aboutissant à la mise en œuvre d'une action sont source d'optimisation de l'entretien.

L'entretien comprend plusieurs phases :

- l'accueil,
- l'analyse de l'année écoulée,
- l'évaluation de la tenue du poste,
- la fixation d'objectifs pour l'année N+1,
- le recueil des attentes en matière de formation, d'évolution de carrière et de toute suggestion concernant l'activité,
- les commentaires,
- l'évolution de l'emploi et des compétences,
- la conclusion.

- **la rédaction du support**

Quelques points méritent d'être soulignés :

- La formalisation par écrit du contenu de l'entretien implique la définition des objectifs, la tenue du poste, les demandes et moyens formulés lors des échanges...
- La rédaction par le collaborateur et le responsable se fera pendant l'entretien.
- Il doit être signé et daté par les deux parties dans un délai n'excédant pas 3 jours à dater de l'entretien.

- **la confidentialité**

Il est confidentiel : les deux parties conservent un exemplaire (copie) chacun ; l'original transmis au département des Ressources Humaines n'est pas divulgué. Il permet :

- d'exploiter les demandes de formation, mobilité, évolution,
- de conserver une sauvegarde afin d'assurer un suivi en cas de perte ou de changement d'encadrement.

Le responsable N+1 s'engage à respecter la confidentialité des propos échangés lors de cet entretien.

Le Département des Ressources Humaines s'engage à ne pas diffuser les informations contenues dans ce support ; ce dernier ne figurera pas dans le dossier de l'agent.

Le déroulement de l'entretien

Il est indispensable d'aborder au minimum les thèmes prévus dans le support d'entretien. D'autres sujets peuvent les compléter.

Les objectifs

Un objectif est la description claire et précise d'un résultat spécifique et mesurable que le salarié devra avoir produit pour une date donnée.

La note méthodologique relative au Protocole d'Accord du 30 novembre 2004 distingue 2 sortes d'objectifs :

- **les objectifs de performance** liés aux enjeux de la Cram en conformité avec la Convention d'Objectifs et de Gestion lesquels se déclinent en objectifs de services.

- **les objectifs de progrès spécifiques au salarié** tels que le développement de certaines compétences par exemple, c'est-à-dire intégrés dans l'accroissement des compétences attendues dans un emploi (cf. référentiel emploi et compétences de la Cram Nord Picardie).

- Les objectifs de l'année écoulée

Il convient avant tout de faire le point sur les objectifs de l'année écoulée en intégrant tous les faits marquants et les difficultés rencontrées.

- Les étapes de la fixation d'objectifs

- **Analyser le contexte** : il s'agit d'analyser le contexte de l'unité (ses ressources, ses atouts, ses points à développer) au regard des orientations générales et des priorités de la Cram Nord Picardie.
- **Déterminer les objectifs à atteindre** : les objectifs sont individuels et en nombre limité (maximum 3). Ils porteront sur les points estimés essentiels. Il n'y a pas lieu de couvrir la totalité du champ de l'emploi. Ils pourront être actualisés en cours d'année si le contexte a changé.
- **les objectifs** : utiliser un verbe d'action et respecter les critères de qualité d'un objectif (MALINS)
 - Mesurable : doté d'indicateurs
 - Atteignable : réalisable, assorti de moyens
 - Limité dans le temps : fixation d'échéances
 - Individuel
 - Négociable
 - Stimulant : formulé positivement

Ils sont proposés par le responsable N+1, éventuellement par le salarié, et ils sont toujours négociables.

- **Définir les moyens** : ils répondent à la question "De quoi ai-je besoin pour atteindre l'objectif ?". Il peut s'agir de moyens humains (personnel, formation, tutorat, personne ressource), matériels (outils, documentation,...) ou organisationnels (organisation de forme de travail coopératif, temps, ...).
- **Fixer les indicateurs** garantissant une plus grande objectivité de l'évaluation : les indicateurs sont des ratios, des chiffres, des échéances,
- **Programmer le suivi** : il s'agit des bilans, RDV intermédiaires pour faire le point sur la progression dans l'atteinte des objectifs, les difficultés rencontrées, les aléas...

L'évaluation de la tenue de l'emploi

Evaluer n'est pas juger.

C'est comparer un résultat donné à une norme standardisée d'où la notion d'objectivité et de mesure. Dans le cas de l'Entretien Annuel d'Evaluation, le responsable n+1 s'appuiera sur le référentiel emploi et compétences pour se constituer des repères normatifs.

En effet, l'évaluation de la tenue du poste de travail se fait au travers des critères définis par l'UCANSS :

Technicité	Ce critère concerne l'ensemble des savoirs techniques et professionnels nécessaires dans l'emploi. Il peut aussi inclure le <i>savoir-faire de diagnostic, la contribution à des projets transverses, l'utilisation de technologies spécifiques, la résolution des problèmes et les aptitudes au conseil et à l'assistance ...</i>
Implication	Ce critère d'évaluation concerne <i>l'engagement professionnel, la coopération avec les autres, l'adaptation au contexte en évolution et la transmission des savoirs professionnels à son environnement ...</i>
Efficience/qualité	Ce critère fait référence à la <i>productivité individuelle de chaque salarié, à l'optimisation des moyens dont il dispose et au sens du service client ...</i>
Autonomie	Ce critère concerne les capacités du salarié à décider, sans recourir systématiquement à sa hiérarchie ou à un référent, <i>l'anticipation, l'esprit d'initiative, l'aptitude à gérer les aléas et le savoir-faire en terme d'organisation du travail ...</i>
Relationnel	Ce critère fait référence aux capacités de communication, avec <i>notamment la maîtrise de l'expression écrite et orale, mais aussi la capacité à convaincre</i>

A ces critères relatifs aux exigences de l'emploi et à l'évaluation du collaborateur, s'ajoute un sixième critère propre aux seuls salariés en situation d'animation ou d'encadrement.

Animation / management	Ce critère fait référence à la fixation des objectifs et <i>des délégations, au pilotage de l'activité des collaborateurs, au développement du travail d'équipe efficace, au développement des compétences de ses collaborateurs et à l'accompagnement de leur évolution professionnelle</i>
---------------------------	---

C'est pour éviter toute subjectivité qu'ils sont illustrés par des situations concrètes relatives à chaque emploi et mesurant un degré de professionnalisme croissant.

L'accompagnement

Les modalités d'accompagnement doivent être abordées lors de l'entretien. Elles peuvent prendre la forme :

- de suivi régulier de l'activité par le responsable pour aider le collaborateur à atteindre ses objectifs et/ou à progresser
- d'entretiens individuels avec la cellule métiers pour élaborer un projet professionnel dans le cadre d'éventuelles perspectives de mobilité, de reconversion, de requalification ...
- de mise en place d'actions de formation pour développer de nouvelles compétences

En effet, comme le prévoit l'accord de branche du 22 juin 2005 relatif à la formation tout au long de la vie professionnelle, les besoins éventuels en formation du salarié seront évoqués dans le cadre de l'entretien annuel d'évaluation et d'accompagnement. Le recueil de ces besoins contribuera à l'élaboration du plan de formation.

Les situations particulières

Le manager a l'obligation conventionnelle d'évaluer ses collaborateurs et de fixer des objectifs au cours d'un entretien annuel. Cependant, certaines circonstances peuvent interférer avec les procédures en vigueur :

- Le salarié refuse l'entretien : ce refus doit être formalisé par courrier au Département des Ressources Humaines. Cet écrit est conservé dans le dossier de l'agent.
- Le salarié a changé d'emploi au cours de l'année : les objectifs initialement fixés au salarié ne sont plus valables. Par conséquent, le manager actuel doit formaliser et communiquer au salarié dès son arrivée les objectifs attendus dans son nouvel emploi.
- Le salarié a changé de secteur dans un emploi identique : le responsable N+1 de l'emploi occupé précédemment mène l'entretien, fait le point sur les objectifs de l'année écoulée et attribue le cas échéant des points de compétences.

L'attribution des points de compétences

Les principes généraux

Le PROTOCOLE du 30 novembre 2004 prévoit l'attribution des points de compétences à 20% de l'effectif avec une valeur minimum en point de :

Niveau de l'emploi	Valeur Minimum des points de compétences
1 à 4 des employés et cadres, 1 E à 4 E des personnels soignants, éducatifs et médicaux, I à IVB des informaticiens,	7 points
5A à 7 des employés et cadres, 5 E à 7 E des personnels soignants, éducatifs et médicaux, V à VI des informaticiens,	12 points
8 à 9 des employés et cadres, 8 E à 12 E des personnels soignants, éducatifs et médicaux, VII à X des informaticiens, 10A à 12 des ingénieurs-conseils	15 points

L'attribution doit tenir compte d'un pourcentage par catégorie à savoir :

- 20 % des niveaux 1 à 4 des employés et cadres, 1E à 4 E des personnels soignants éducatifs et médicaux et I à IV B des informaticiens
- 20 % des niveaux 5A à 9 des employés et cadres, 5E à 12 E des personnels soignants éducatifs et médicaux, V à X des informaticiens et 10A à 12 des ingénieurs conseils.

Les modalités à la Cram Nord Picardie

Le Comité de Direction a décidé d'aller au delà du minimum conventionnel en définissant des plages plus importantes afin de moduler l'attribution des points de compétences en fonction du degré d'atteinte des objectifs.

Niveau de l'emploi	Fourchette des points de compétences
1 à 4 des employés et cadres, 1 E à 4 E des personnels soignants, éducatifs et médicaux, I à IVB des informaticiens,	7 à 12 points
5A à 7 des employés et cadres, 5 E à 7 E des personnels soignants, éducatifs et médicaux, V à VI des informaticiens,	12 à 19 points
8 à 9 des employés et cadres, 8 E à 12 E des personnels soignants, éducatifs et médicaux, VII à X des informaticiens, 10A à 12 des ingénieurs-conseils	15 à 24 points

Le circuit d'attribution

Une enveloppe est attribuée sous couvert du Chef de Branche aux Sous-Directeurs ou Responsables des Départements.

Chaque enveloppe est calculée au prorata des effectifs de la Branche et par catégorie (cadres/non cadres).

Chaque Sous-Directeur ou Responsable de Département décide avec son encadrement des modalités d'attribution, conformément aux choix de Direction préalablement définis par les Directeurs de Branche, notamment quant à la définition des objectifs de Branche, et procède à la ventilation de son enveloppe par service ou secteur d'activité.

A l'issue des entretiens, le Responsable du Département au cours d'une réunion d'harmonisation, valide les propositions de ses collaborateurs afin de s'assurer notamment :

- du respect des objectifs généraux,
- du bon équilibre au sein du Département,
- de pratiques identiques,
- du non dépassement de l'enveloppe qui lui a été attribuée,
- du respect de l'attribution minimum de 20% pour les Niveaux 1 à 4 et 20% pour les niveaux 5A à 12.

La liste des agents proposés pour des points de compétence et les fiches de proposition correspondantes avec le nombre de points attribués sont adressées au Chef de Branche qui les valide et les envoie au Département des Ressources Humaines pour constitution d'un bordereau récapitulatif.

Ce dernier est transmis au Directeur Général et à l'Agent Comptable pour signature. Au retour, le bordereau est exploité par le Département Ressources Humaines afin de mettre en paiement.