

# ENTRETIEN D'APPRECIATION

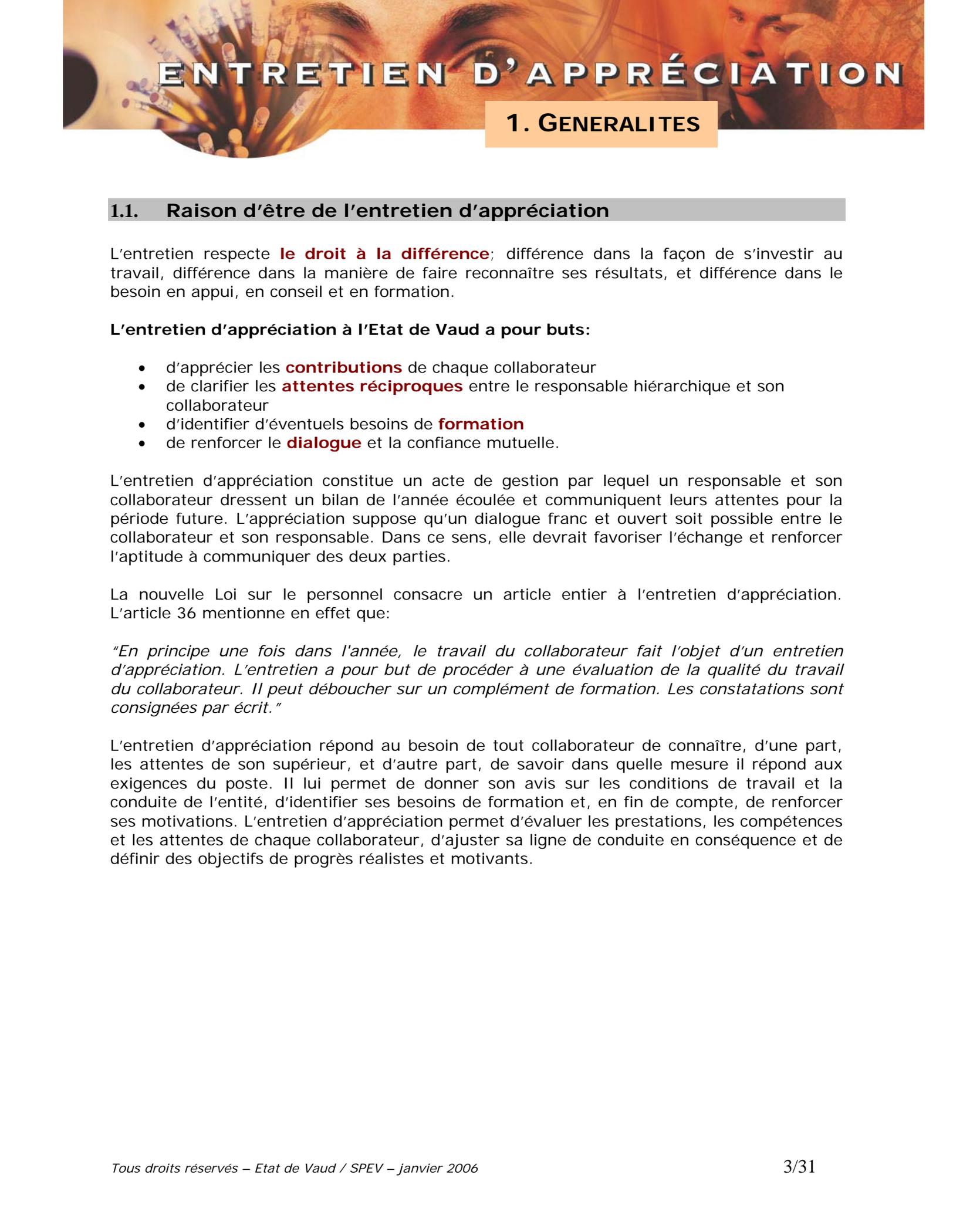
## Guide de l'entretien d'appréciation

- Auteurs:** Tatiana Daneschwar Roux, cheffe de projet "Entretien d'appréciation"  
Dominique Hayoz, responsable du secteur Conseils et Développements du  
Service du personnel de l'Etat de Vaud  
Marie-Pier Levesque, mandataire externe
- Remerciements à:** Fabienne Goy  
Nicole Jacquemet  
Marian Lardi  
Christel Valvason
- Editeur:** Service du personnel de l'Etat de Vaud, janvier 2002
- Graphiste:** Lionel Oechsli, société "idée d'ailleurs"  
création graphique et web – photographie

### Table des matières

<b>1.</b>	<b>Généralités</b>	<b>3</b>
	1.1. Raison d'être de l'entretien d'appréciation	
	1.2. Avantages de l'entretien d'appréciation	
	1.3. Principes de l'entretien d'appréciation	
	1.4. Déroulement de l'entretien d'appréciation	
<b>2.</b>	<b>Aide mémoire pour le collaborateur</b>	<b>8</b>
<b>3.</b>	<b>Composantes du formulaire d'entretien d'appréciation</b>	<b>10</b>
<b>4.</b>	<b>Rubriques du formulaire d'entretien d'appréciation</b>	<b>12</b>
	4.1. Coordonnées	
	4.2. Evolution du cahier des charges	
	4.3. Avis du collaborateur sur son environnement de travail	
	4.4. Bilan de la période écoulée	
	4.5. Evaluation des compétences et aptitudes requises dans le poste actuel	
	4.6. Fixation et planification des objectifs de la future période (annexe 1)	
	4.7. Evolution professionnelle (annexe 2)	
	4.7.a. Potentiel: compétences non sollicitées ou pressenties	
	4.7.b. Mobilité professionnelle	
	4.7.c. Compétences à développer en vue d'une évolution professionnelle	
	4.7.d. Démarche de bilan auprès du SPEV	
	4.8. Développement des compétences & formation	
	4.9. Commentaires sur l'entretien d'appréciation	
	4.10 Signatures et dates	
<b>5.</b>	<b>Grille d'analyse des compétences (collaborateur)</b>	<b>26</b>
<b>6.</b>	<b>Lexique des termes utilisés</b>	<b>31</b>

**Dans ce guide, le masculin est utilisé comme représentant des deux sexes, sans discrimination à l'égard des femmes et dans le seul but d'alléger le texte.**



# ENTRETIEN D'APPRECIATION

## 1. GENERALITES

### 1.1. Raison d'être de l'entretien d'appréciation

L'entretien respecte **le droit à la différence**; différence dans la façon de s'investir au travail, différence dans la manière de faire reconnaître ses résultats, et différence dans le besoin en appui, en conseil et en formation.

**L'entretien d'appréciation à l'Etat de Vaud a pour buts:**

- d'apprécier les **contributions** de chaque collaborateur
- de clarifier les **attentes réciproques** entre le responsable hiérarchique et son collaborateur
- d'identifier d'éventuels besoins de **formation**
- de renforcer le **dialogue** et la confiance mutuelle.

L'entretien d'appréciation constitue un acte de gestion par lequel un responsable et son collaborateur dressent un bilan de l'année écoulée et communiquent leurs attentes pour la période future. L'appréciation suppose qu'un dialogue franc et ouvert soit possible entre le collaborateur et son responsable. Dans ce sens, elle devrait favoriser l'échange et renforcer l'aptitude à communiquer des deux parties.

La nouvelle Loi sur le personnel consacre un article entier à l'entretien d'appréciation. L'article 36 mentionne en effet que:

*"En principe une fois dans l'année, le travail du collaborateur fait l'objet d'un entretien d'appréciation. L'entretien a pour but de procéder à une évaluation de la qualité du travail du collaborateur. Il peut déboucher sur un complément de formation. Les constatations sont consignées par écrit."*

L'entretien d'appréciation répond au besoin de tout collaborateur de connaître, d'une part, les attentes de son supérieur, et d'autre part, de savoir dans quelle mesure il répond aux exigences du poste. Il lui permet de donner son avis sur les conditions de travail et la conduite de l'entité, d'identifier ses besoins de formation et, en fin de compte, de renforcer ses motivations. L'entretien d'appréciation permet d'évaluer les prestations, les compétences et les attentes de chaque collaborateur, d'ajuster sa ligne de conduite en conséquence et de définir des objectifs de progrès réalistes et motivants.

# ENTRETIEN D'APPRECIATION

## 1. GENERALITES

### 1.2. Avantages de l'entretien d'appréciation

#### Pour le collaborateur

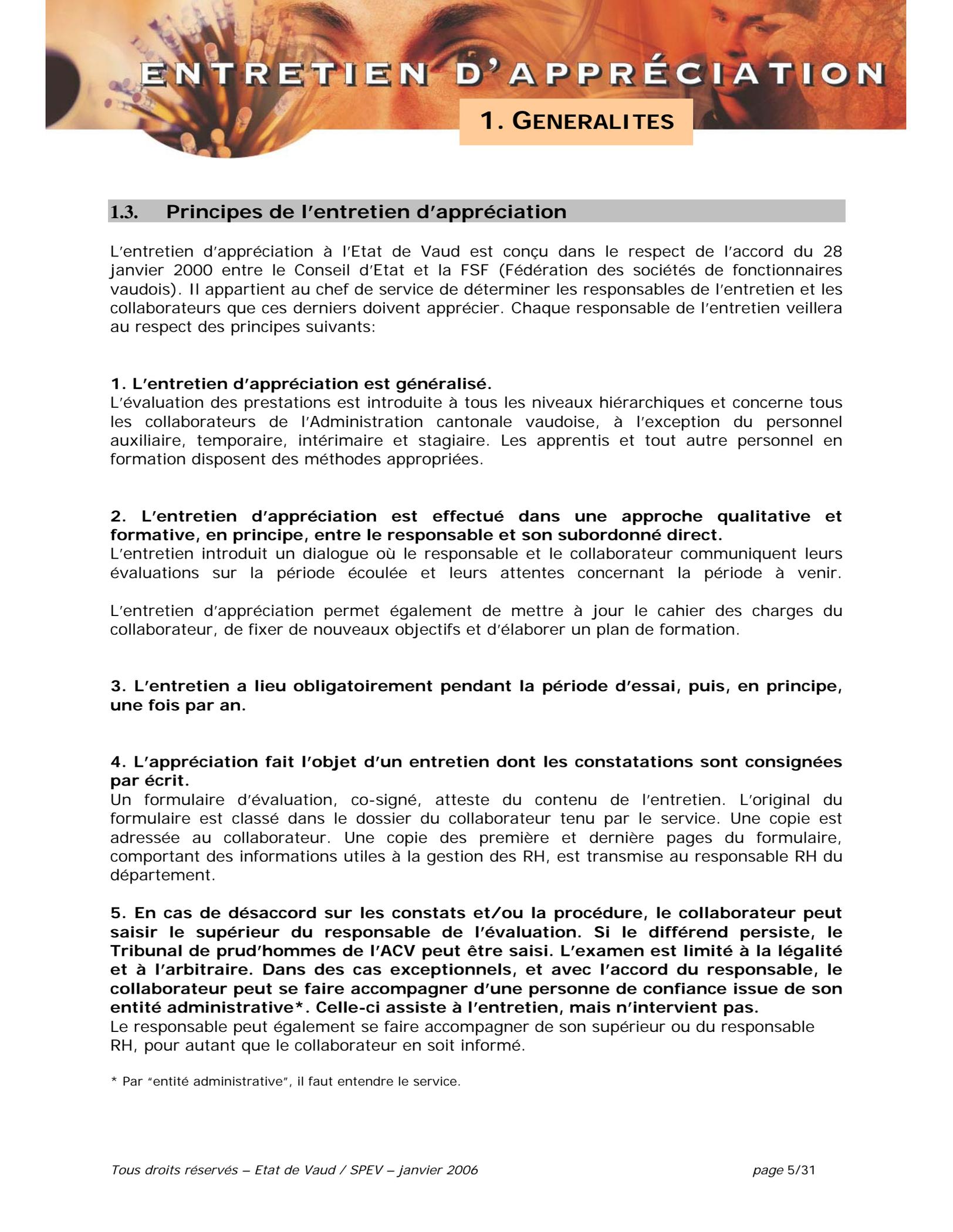
- Savoir comment son responsable apprécie ses prestations
- Prendre conscience de ses capacités et de son potentiel de progrès
- Faire préciser les attentes de son responsable et mieux le connaître
- S'améliorer dans son travail, ses connaissances, ses compétences et ses comportements
- Pouvoir s'exprimer sur son vécu au travail
- Mesurer sa contribution réelle, comprendre les objectifs supérieurs de l'entité et y participer
- Réfléchir à son évolution professionnelle

#### Pour le responsable hiérarchique

- Donner son appréciation sur le travail de chacun
- Préciser ses attentes et les objectifs supérieurs de l'entité
- Mieux connaître ses collaborateurs
- Atteindre les objectifs de son unité
- Créer ou développer un dialogue franc et ouvert avec ses collaborateurs
- Mieux gérer les compétences (attribuer des responsabilités en fonction des compétences de chacun, préparer la relève, soutenir le développement du collaborateur)
- Connaître comment il est perçu en tant que responsable

#### Pour l'Administration

- Atteindre les objectifs organisationnels
- Mieux identifier et satisfaire les besoins de formation
- Dynamiser les parcours professionnels et régler le flux professionnel
- Mesurer la satisfaction du personnel



# ENTRETIEN D'APPRECIATION

## 1. GENERALITES

### 1.3. Principes de l'entretien d'appréciation

L'entretien d'appréciation à l'Etat de Vaud est conçu dans le respect de l'accord du 28 janvier 2000 entre le Conseil d'Etat et la FSF (Fédération des sociétés de fonctionnaires vaudois). Il appartient au chef de service de déterminer les responsables de l'entretien et les collaborateurs que ces derniers doivent apprécier. Chaque responsable de l'entretien veillera au respect des principes suivants:

#### **1. L'entretien d'appréciation est généralisé.**

L'évaluation des prestations est introduite à tous les niveaux hiérarchiques et concerne tous les collaborateurs de l'Administration cantonale vaudoise, à l'exception du personnel auxiliaire, temporaire, intérimaire et stagiaire. Les apprentis et tout autre personnel en formation disposent des méthodes appropriées.

#### **2. L'entretien d'appréciation est effectué dans une approche qualitative et formative, en principe, entre le responsable et son subordonné direct.**

L'entretien introduit un dialogue où le responsable et le collaborateur communiquent leurs évaluations sur la période écoulée et leurs attentes concernant la période à venir.

L'entretien d'appréciation permet également de mettre à jour le cahier des charges du collaborateur, de fixer de nouveaux objectifs et d'élaborer un plan de formation.

#### **3. L'entretien a lieu obligatoirement pendant la période d'essai, puis, en principe, une fois par an.**

#### **4. L'appréciation fait l'objet d'un entretien dont les constatations sont consignées par écrit.**

Un formulaire d'évaluation, co-signé, atteste du contenu de l'entretien. L'original du formulaire est classé dans le dossier du collaborateur tenu par le service. Une copie est adressée au collaborateur. Une copie des première et dernière pages du formulaire, comportant des informations utiles à la gestion des RH, est transmise au responsable RH du département.

#### **5. En cas de désaccord sur les constats et/ou la procédure, le collaborateur peut saisir le supérieur du responsable de l'évaluation. Si le différend persiste, le Tribunal de prud'hommes de l'ACV peut être saisi. L'examen est limité à la légalité et à l'arbitraire. Dans des cas exceptionnels, et avec l'accord du responsable, le collaborateur peut se faire accompagner d'une personne de confiance issue de son entité administrative\*. Celle-ci assiste à l'entretien, mais n'intervient pas.**

Le responsable peut également se faire accompagner de son supérieur ou du responsable RH, pour autant que le collaborateur en soit informé.

\* Par "entité administrative", il faut entendre le service.

### 1.3. Principes de l'entretien d'appréciation (suite)

#### **6. L'entretien d'appréciation ne poursuit pas d'objectif disciplinaire et n'a pas de lien avec le salaire.**

Si le responsable souhaite prendre des mesures disciplinaires ou touchant le salaire, il ne peut pas le faire dans le cadre de l'entretien d'appréciation, mais doit dès lors entreprendre une autre démarche. De plus, il veillera à espacer le temps entre l'entretien et ce type de mesure. Ainsi, il est préférable que l'entretien se déroule durant le 1er trimestre de l'année.

#### **7. Pour assurer une plus grande objectivité dans l'entretien, l'appréciation porte sur des faits relevés selon des critères définis au préalable.**

Chaque entretien est soigneusement préparé par le collaborateur et son responsable.

L'appréciation portera principalement sur:

- l'accomplissement des missions selon les prestations exigées dans le cahier des charges
- l'atteinte des objectifs fixés lors du précédent entretien et consignés dans un plan d'action
- la maîtrise de la fonction selon les compétences mentionnées comme requises dans le cahier des charges.

Le responsable tient compte des observations ponctuelles communiquées à l'intéressé tout au long de la période écoulée, ainsi que des faits marquants relevés, par exemple dans un journal.

#### **8. Le responsable est formé sur la méthode d'appréciation ainsi que sur la conduite d'un entretien. Le collaborateur bénéficie d'une information sur l'entretien d'appréciation.**

Le responsable et le collaborateur disposent au surplus d'un guide d'utilisation du formulaire d'entretien.

#### **9. L'ensemble des mesures découlant de l'entretien d'appréciation fait l'objet d'un suivi de la part du responsable.**

Le collaborateur est tenu de réaliser les mesures décidées, les nouveaux objectifs fixés et le plan de formation adopté lors de l'entretien d'appréciation.

Les mesures découlant de l'entretien doivent être réalisables et, en principe, concrétisées durant les douze mois qui suivent l'entretien.

# ENTRETIEN D'APPRECIATION

## 1. GENERALITES

### 1.4. Déroulement de l'entretien d'appréciation

L'entretien d'appréciation se déroule en quatre phases  
(voir tableau page suivante)

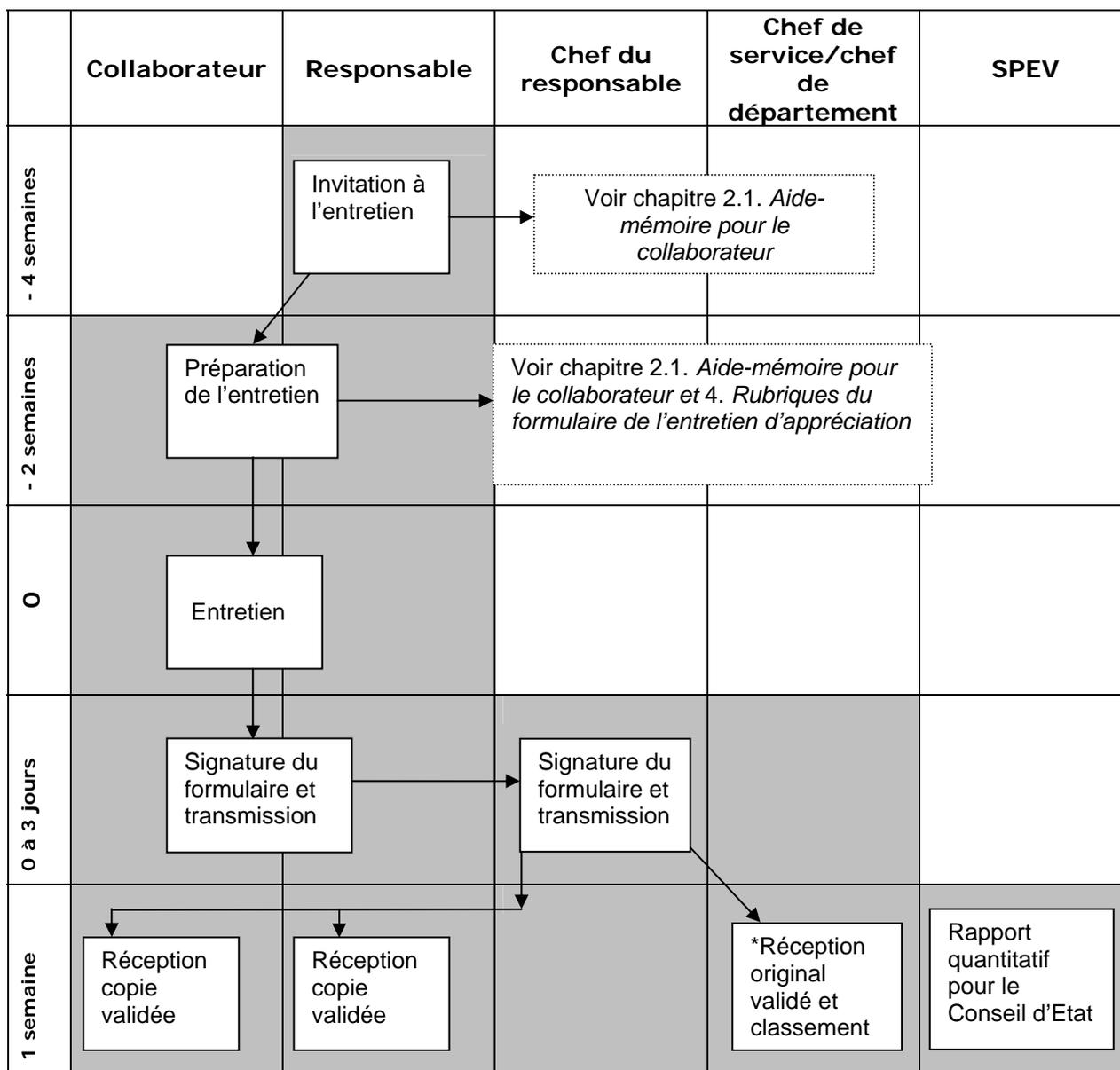
Phases	Contenu
<b>Invitation à l'entretien</b>	Environ <b>quatre semaines*</b> avant l'entretien, le responsable invite son collaborateur à y participer. L'invitation est suivie d'une confirmation et d'une remise des documents utiles à la préparation de l'entretien.
<b>Préparation de l'entretien</b>	Environ <b>deux semaines*</b> avant l'entretien, le collaborateur et le responsable se préparent individuellement.
<b>Entretien</b>	L'entretien se déroule dans un lieu propice sans risque de dérangement et dure en moyenne une heure et trente minutes.
<b>Suivi</b>	Tout de suite ou au plus tard <b>cinq jours</b> après l'entretien, l'original du formulaire rempli et co-signé par les deux parties est transmis au chef du responsable, et ensuite au chef de service pour classement dans le dossier du collaborateur. Une copie est remise au collaborateur et au responsable de l'entretien.

\* à titre indicatif

# ENTRETIEN D'APPRECIATION

## 2. AIDE-MEMOIRE POUR LE COLLABORATEUR

### 1.4. Déroulement de l'entretien d'appréciation



\* Après du responsable qui détient le dossier original du personnel

# ENTRETIEN D'APPRECIATION

## 2. AIDE MEMOIRE POUR LE COLLABORATEUR

### L'ENTRETIEN D'APPRECIATION EST UNE DÉMARCHE EN TROIS ÉTAPES

Avant l'entretien	Au moment de l'entretien	Après l'entretien
1. La préparation individuelle de l'entretien par le collaborateur et par son responsable	2. L'entretien entre les deux parties	3. Le suivi des décisions prises lors de l'entretien

#### AVANT L'ENTRETIEN

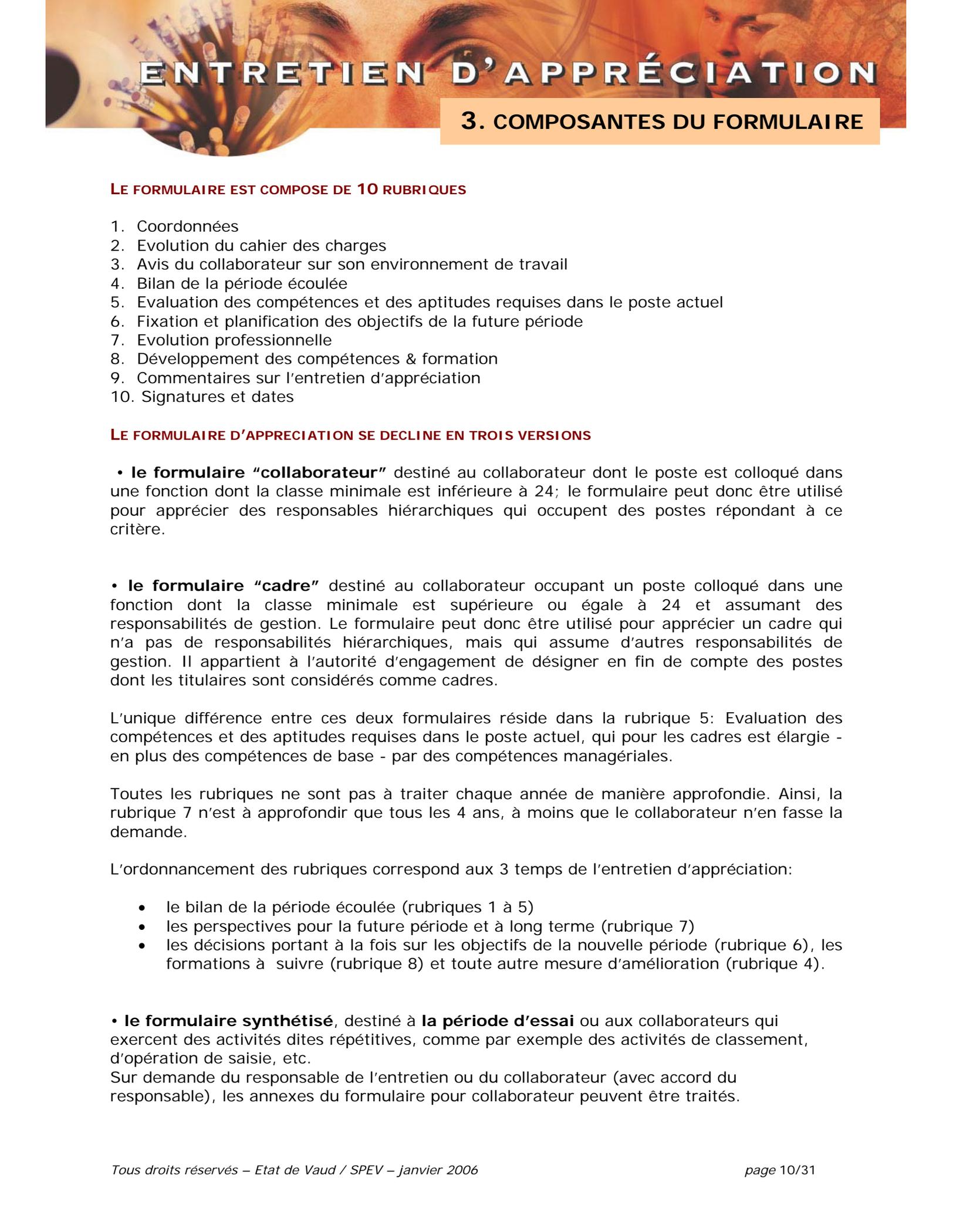
- Lire la partie générale du guide de l'entretien
- Faire son auto-évaluation en remplissant la copie du formulaire d'entretien et ses annexes à l'aide du guide de l'entretien d'appréciation, pages 15 et suivantes.

#### AU MOMENT DE L'ENTRETIEN

- Tenir compte de l'intérêt général de l'entité
- Parler ouvertement de ses attentes et de ses souhaits
- Corriger avec calme et objectivité les critiques injustifiées
- Reconnaître ouvertement ses propres difficultés ou erreurs.

#### APRÈS L'ENTRETIEN

- Appliquer les mesures d'amélioration convenues lors de l'entretien
- Respecter les décisions prises et les délais
- Préparer dans les délais convenus son plan de formation et le transmettre au supérieur pour aval
- S'inscrire aux cours validés par son supérieur hiérarchique et par son chef de service
- Effectuer la saisie des données du formulaire dans la semaine qui suit l'entretien et transmettre le fichier au supérieur hiérarchique pour validation.



# ENTRETIEN D'APPRECIATION

## 3. COMPOSANTES DU FORMULAIRE

### LE FORMULAIRE EST COMPOSE DE 10 RUBRIQUES

1. Coordonnées
2. Evolution du cahier des charges
3. Avis du collaborateur sur son environnement de travail
4. Bilan de la période écoulée
5. Evaluation des compétences et des aptitudes requises dans le poste actuel
6. Fixation et planification des objectifs de la future période
7. Evolution professionnelle
8. Développement des compétences & formation
9. Commentaires sur l'entretien d'appréciation
10. Signatures et dates

### LE FORMULAIRE D'APPRECIATION SE DECLINE EN TROIS VERSIONS

- **le formulaire "collaborateur"** destiné au collaborateur dont le poste est colloqué dans une fonction dont la classe minimale est inférieure à 24; le formulaire peut donc être utilisé pour apprécier des responsables hiérarchiques qui occupent des postes répondant à ce critère.

- **le formulaire "cadre"** destiné au collaborateur occupant un poste colloqué dans une fonction dont la classe minimale est supérieure ou égale à 24 et assumant des responsabilités de gestion. Le formulaire peut donc être utilisé pour apprécier un cadre qui n'a pas de responsabilités hiérarchiques, mais qui assume d'autres responsabilités de gestion. Il appartient à l'autorité d'engagement de désigner en fin de compte des postes dont les titulaires sont considérés comme cadres.

L'unique différence entre ces deux formulaires réside dans la rubrique 5: Evaluation des compétences et des aptitudes requises dans le poste actuel, qui pour les cadres est élargie - en plus des compétences de base - par des compétences managériales.

Toutes les rubriques ne sont pas à traiter chaque année de manière approfondie. Ainsi, la rubrique 7 n'est à approfondir que tous les 4 ans, à moins que le collaborateur n'en fasse la demande.

L'ordonnancement des rubriques correspond aux 3 temps de l'entretien d'appréciation:

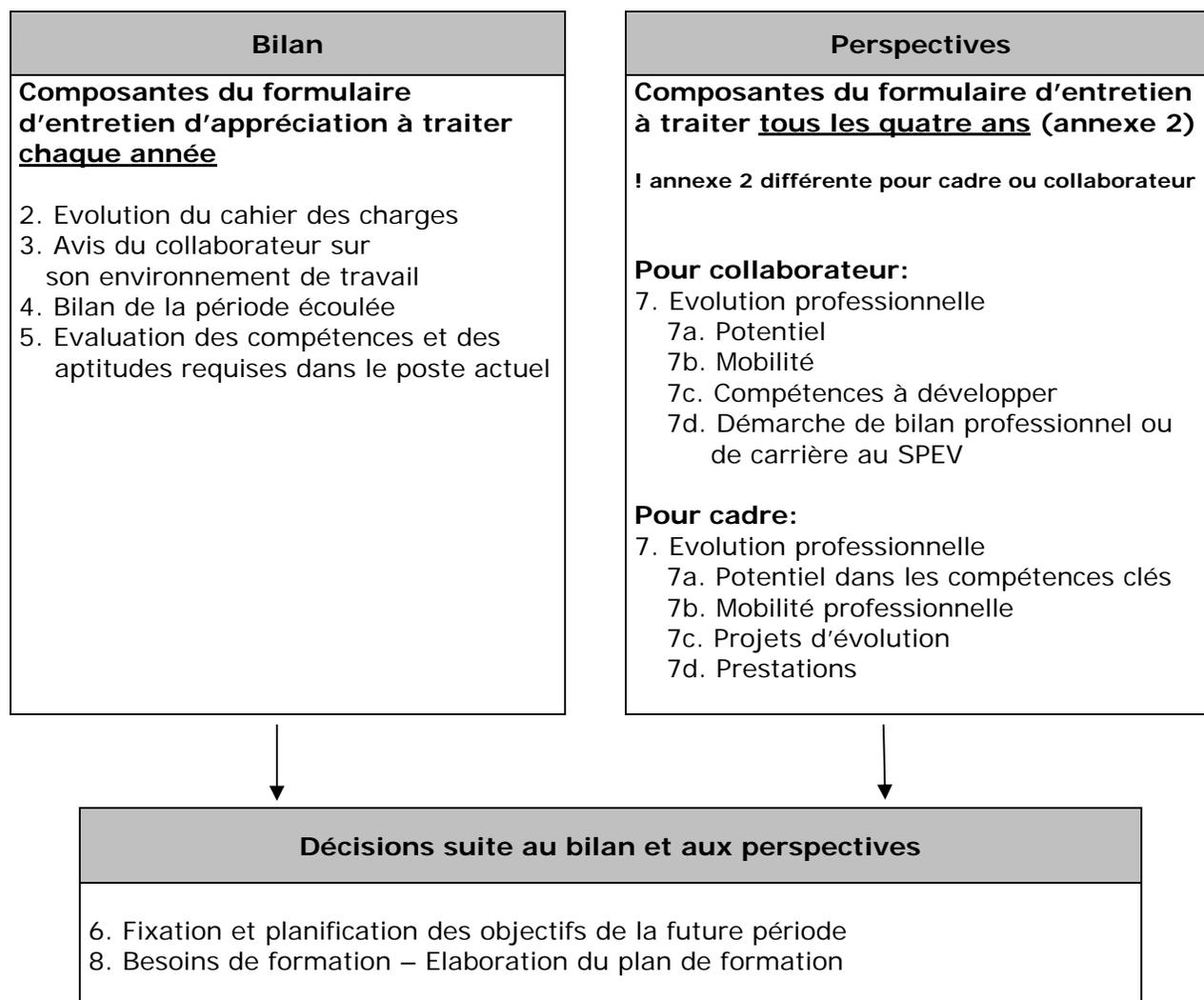
- le bilan de la période écoulée (rubriques 1 à 5)
- les perspectives pour la future période et à long terme (rubrique 7)
- les décisions portant à la fois sur les objectifs de la nouvelle période (rubrique 6), les formations à suivre (rubrique 8) et toute autre mesure d'amélioration (rubrique 4).

- **le formulaire synthétisé**, destiné à **la période d'essai** ou aux collaborateurs qui exercent des activités dites répétitives, comme par exemple des activités de classement, d'opération de saisie, etc.

Sur demande du responsable de l'entretien ou du collaborateur (avec accord du responsable), les annexes du formulaire pour collaborateur peuvent être traités.

# ENTRETIEN D'APPRECIATION

## 3. COMPOSANTES DU FORMULAIRE



# ENTRETIEN D'APPRECIATION

## 4. RUBRIQUES DU FORMULAIRE

*" Les paroles s'envolent, les écrits restent."*

### 4.1. Coordonnées

Le formulaire d'entretien d'appréciation est personnalisé. La première rubrique, qui **précède l'ouverture de l'entretien**, fournit des informations sur les parties présentes, les raisons de l'entretien (période évaluée) et les documents utilisés.

#### PRESENCE D'UN TIERS

L'article 36 de la nouvelle Loi sur le personnel stipule:

*" (...). Dans des cas exceptionnels et avec l'accord du responsable de l'évaluation, le collaborateur peut se faire accompagner d'une personne de confiance de son entité administrative. La personne de confiance n'intervient pas... "*

Dès lors que le collaborateur se fait accompagner, le responsable peut également se faire accompagner de son supérieur ou du responsable RH du service ou département, pour autant que le collaborateur en soit informé.

#### PERIODE EVALUEE " AUTRE "

La période évaluée indique à quelle occasion l'entretien d'appréciation a lieu.

En principe une fois par an, **le premier semestre de l'année**, le responsable invite son collaborateur à un entretien d'appréciation.

Ce dernier peut également avoir lieu:

- à la demande du collaborateur (au maximum deux fois par an)
- au terme de la prolongation du temps d'essai
- en cas de changement d'activité ou de transfert
- à la convenance du responsable si les circonstances l'exigent.

#### DOCUMENTS UTILISES LORS DE L'ENTRETIEN

Les documents utilisés lors de l'entretien par le collaborateur et le responsable procurent davantage **d'objectivité** aux appréciations émises de part et d'autre.

Il s'agit notamment :

- du **cahier des charges**, qui décrit le poste en termes de missions, d'activités, d'exigences et de compétences
- du **plan d'action** de la période écoulée, qui correspond au document dans lequel les objectifs du collaborateur, de même que les modalités pour les atteindre, sont notés
- du **plan de formation** de l'année écoulée, indiquant les objectifs de formation poursuivis en regard des besoins identifiés, ainsi que les cours planifiés
- du **formulaire d'appréciation** de l'année précédente.

Tout support utilisé en cours d'entretien (plans hebdomadaires, PV d'entretiens bilatéraux) est relevé sous **"Autres"**.

### 4.2. Evolution du cahier des charges

*Utile pour cette rubrique: le formulaire d'appréciation élaboré lors de la préparation de l'entretien le cahier des charges*

Il s'agit d'une mise à jour des responsabilités et des tâches confiées au collaborateur. Si des modifications fondamentales s'avèrent nécessaires, le poste devra être réévalué.

#### EVOLUTION

Le collaborateur et le responsable dressent respectivement la liste de toutes les prestations et les tâches supplémentaires de **nature permanente** et non formulées dans le cahier des charges depuis sa dernière révision, ainsi que les tâches abandonnées.

Le responsable anticipe également les évolutions que le poste connaîtra durant le prochain semestre.

#### QUESTIONS

- Quelles missions et activités accomplies par le collaborateur ne figurent pas dans son cahier des charges, ou y figurent sans être réalisées ?
- Quelles sont les compétences supplémentaires exigées ou celles qui étaient exigées par le poste, et qui ne le seront plus à l'avenir ?
- Quels changements dans l'environnement ont-ils une influence significative sur l'évolution du poste ?
- Le dosage du temps (en %) investi dans les différentes activités a-t-il évolué? Est-il cohérent par rapport au niveau de fonction et à la dénomination du poste ?
- Le poste est-il suffisamment riche, varié et équilibré entre les activités de routine et celles de projet, entre l'action et la réflexion, l'administration et la production ?
- Le collaborateur peut-il assumer une ou plusieurs suppléances ?

### 4.3. Avis du collaborateur sur son environnement de travail

*Utile pour cette rubrique: le formulaire d'appréciation élaboré lors de la préparation de l'entretien*

Pour commencer l'entretien d'appréciation, la parole est donnée au collaborateur qui s'exprime sur son vécu au quotidien, à son lieu de travail, et sur la manière dont il perçoit son poste et son activité.

L'environnement de travail et l'ambiance ont une influence importante sur la **motivation** et la **satisfaction** du collaborateur et, par conséquent, sur la qualité de ses prestations.

#### FACTEURS DE PERFORMANCE

Le responsable peut appréhender le niveau de satisfaction par rapport à l'environnement de travail, et en tenir compte lors de la fixation des objectifs du collaborateur ou de ceux de l'entité. En d'autres termes, les problèmes soulevés permettront au responsable d'améliorer le fonctionnement de son unité et de faire évoluer son style de conduite.

### 4.3. Avis du collaborateur sur son environnement de travail (suite)

#### FACTEURS DE PERFORMANCE (SUITE)

Cette rubrique est positionnée dans le formulaire avant la rubrique sur le bilan de période écoulée, pour deux raisons. D'une part, l'environnement de travail a un impact direct sur le niveau de performance du collaborateur. Le responsable doit donc en tenir compte dans ses commentaires sur le niveau d'appréciation d'une prestation ou d'un objectif. D'autre part, le collaborateur se montrera plus réceptif aux feed-back de son responsable après avoir pu "vider" son ressenti sur les conditions de travail.

Les 11 critères sur lesquels le collaborateur exprime son niveau de satisfaction peuvent être considérés comme des facteurs essentiels de performance au-delà des ressources que le collaborateur mobilise habituellement (ses compétences, son expérience, sa motivation et, finalement, sa personne). Ces facteurs ont un impact direct sur les résultats du collaborateur. Il n'y a aucune obligation à répondre à tous les critères de cette rubrique.

#### 1 Satisfaction dans le poste occupé

Tous les aspects du cahier des charges peuvent être abordés, en particulier les points sensibles que sont l'autonomie, la diversité des tâches, la visibilité du poste, etc.

#### 2 Clarté des missions et des objectifs de l'entité

Le collaborateur peut s'exprimer non seulement sur le manque de connaissance et de compréhension des missions et des objectifs de l'entité, mais également sur son degré d'adhésion à ces derniers.

#### 3 Répartition de la charge de travail au sein de l'entité

Le collaborateur peut s'exprimer sur la quantité de travail ponctuelle, récurrente ou encore permanente.

#### 4 Instruments et moyens de travail à disposition

Il s'agit notamment de vérifier si, selon le point de vue du collaborateur, les moyens financiers, matériels et techniques sont disponibles, aisément accessibles, adaptés aux objectifs et aux contraintes.

#### 5 Diffusion et circulation régulières des informations

Les points généralement discutés sont la facilité et la rapidité d'accès aux informations pertinentes, la manière dont le courrier est acheminé, la communication des décisions importantes, la connaissance de l'activité des autres secteurs de l'entité, etc.

#### 6 Commentaires réguliers sur votre propre travail

Le besoin d'un feed-back varie grandement d'un collaborateur à l'autre et la manière de le donner peut également être remise en question.

#### 7 Contacts avec les usagers

Le collaborateur peut évoquer les conditions d'accueil des clients internes ou externes à l'ACV, la qualité des rapports professionnels ou encore leur fréquence.

#### 8 Climat de travail

L'ambiance de travail, la qualité des relations interpersonnelles, le respect mutuel, l'esprit d'équipe, la manière dont les conflits sont gérés, comptent parmi les facteurs de motivation les plus importants.

### 4.3. Avis du collaborateur sur son environnement de travail (suite)

#### FACTEURS DE PERFORMANCE (SUITE)

##### 9 Possibilités de formation

Le collaborateur peut aborder la question de sa réelle disponibilité pour se former; en outre, les occasions d'apprentissage sont-elles fréquentes et bien exploitées?

##### 10 Sécurité et confort au travail

L'ergonomie de la place de travail (éclairage, température, bruit, etc.) mais aussi et surtout la prévention contre les dangers ou risques ont-elles été bien pensées?

##### 11 Style de conduite

Le collaborateur est invité à donner un feed-back à son responsable sur sa manière de le diriger, de fixer des objectifs, de déléguer, de communiquer, de contrôler; le collaborateur peut également s'exprimer sur le style de conduite du supérieur de son responsable.

#### COMMENTAIRES

Les commentaires des deux parties n'ont pas de caractère obligatoire.

Sans avoir l'obligation de s'exprimer sur chaque critère, le collaborateur doit se sentir libre de parler de ce qu'il ressent.

Les commentaires peuvent être de différentes natures :

- exemples concrets du vécu
- explications
- propositions de mesures d'amélioration
- etc.

#### QUESTIONS

- Le collaborateur se sent-il à l'aise dans le poste occupé ? Quelles sont les tâches qui paraissent ardues, complexes, motivantes, enrichissantes, etc. ?
- A-t-on fourni au collaborateur les conditions nécessaires à la réalisation de son travail en général ?
- Quelles mesures sont susceptibles d'améliorer l'organisation du travail au sein de l'équipe (exemples: répartition des tâches et des responsabilités, délégation des compétences, suppléance, relève, maintenance, etc.) ?
- Quelles informations permettraient-elles au collaborateur de mieux effectuer son travail ?
- Que pense le collaborateur de l'ambiance générale de travail ? A quoi cette ambiance est-elle due ? Comment améliorer si nécessaire la situation ?
- Comment évolue la relation entre le collaborateur et ses collègues ? Se sent-il bien intégré, compris, accepté ?
- Comment le collaborateur vit-il sa relation avec son responsable ? Qu'est-ce qu'il apprécie, regrette, et/ou propose ?
- Comment améliorer le fonctionnement du service ?

### 4.4. Bilan de la période écoulée

*Utile pour cette rubrique: le formulaire d'appréciation élaboré lors de la préparation de l'entretien  
le formulaire d'appréciation de l'année précédente et ses annexes  
le cahier des charges*

Le bilan permet au collaborateur de savoir si ses prestations correspondent aux attentes de son responsable. Il est réalisé dans le but d'améliorer la contribution du collaborateur et la qualité de ses prestations. Il est un regard vers le passé, une appréciation basée sur les prestations et/ou sur les objectifs réalisés.

Lorsque l'entretien d'appréciation a lieu pour la première fois, l'échange portera principalement sur la fixation des objectifs pour la future période et sur l'appréciation de la manière dont les responsabilités et les tâches, inscrites dans le cahier des charges, sont accomplies.

#### **OBJECTIFS / PRESTATIONS**

Les objectifs à apprécier sont définis lors du précédent entretien d'appréciation, ou ultérieurement, à l'aide de l'annexe 1 du formulaire d'entretien intitulée "Plan d'action".

Cette procédure permet aux deux parties de se préparer. Les responsabilités principales sont définies dans le cahier des charges, sous la rubrique 8.1.

#### **Objectifs:**

L'appréciation se fait par la mesure de l'écart éventuel entre les attentes, exprimées dans le plan d'action sous "critères d'appréciation", et les résultats.

#### **Prestations:**

Il s'agit d'apprécier au choix une ou plusieurs responsabilités principales décrites dans le cahier des charges, en se référant aux exigences spécifiques.

#### **NIVEAU**

L'appréciation porte à la fois sur le résultat et la manière dont il a été obtenu. En effet, il se peut qu'un résultat n'ait pu être atteint pour des raisons indépendantes de la volonté du collaborateur.

Le niveau d'appréciation porte uniquement sur le degré d'atteinte du résultat escompté quels que soient les circonstances et le degré d'engagement du collaborateur.

En cas d'évaluation inférieure au niveau "Conforme" (C), un commentaire est obligatoire, afin d'identifier les raisons pour lesquelles le niveau "C" n'a pu être atteint.

L'appréciation du responsable comprend donc le niveau d'appréciation (à indiquer dans le cercle réservé dans la colonne "appréciation niveau") et son commentaire corollaire.

L'appréciation se fait dans le cadre d'un dialogue entre le collaborateur et le responsable.

Il est fortement conseillé d'être concret et factuel dans l'appréciation, évitant toute opinion ou jugement de valeur.

En cas de désaccord, l'appréciation du responsable et celle du collaborateur font l'objet de commentaires.

# ENTRETIEN D'APPRECIATION

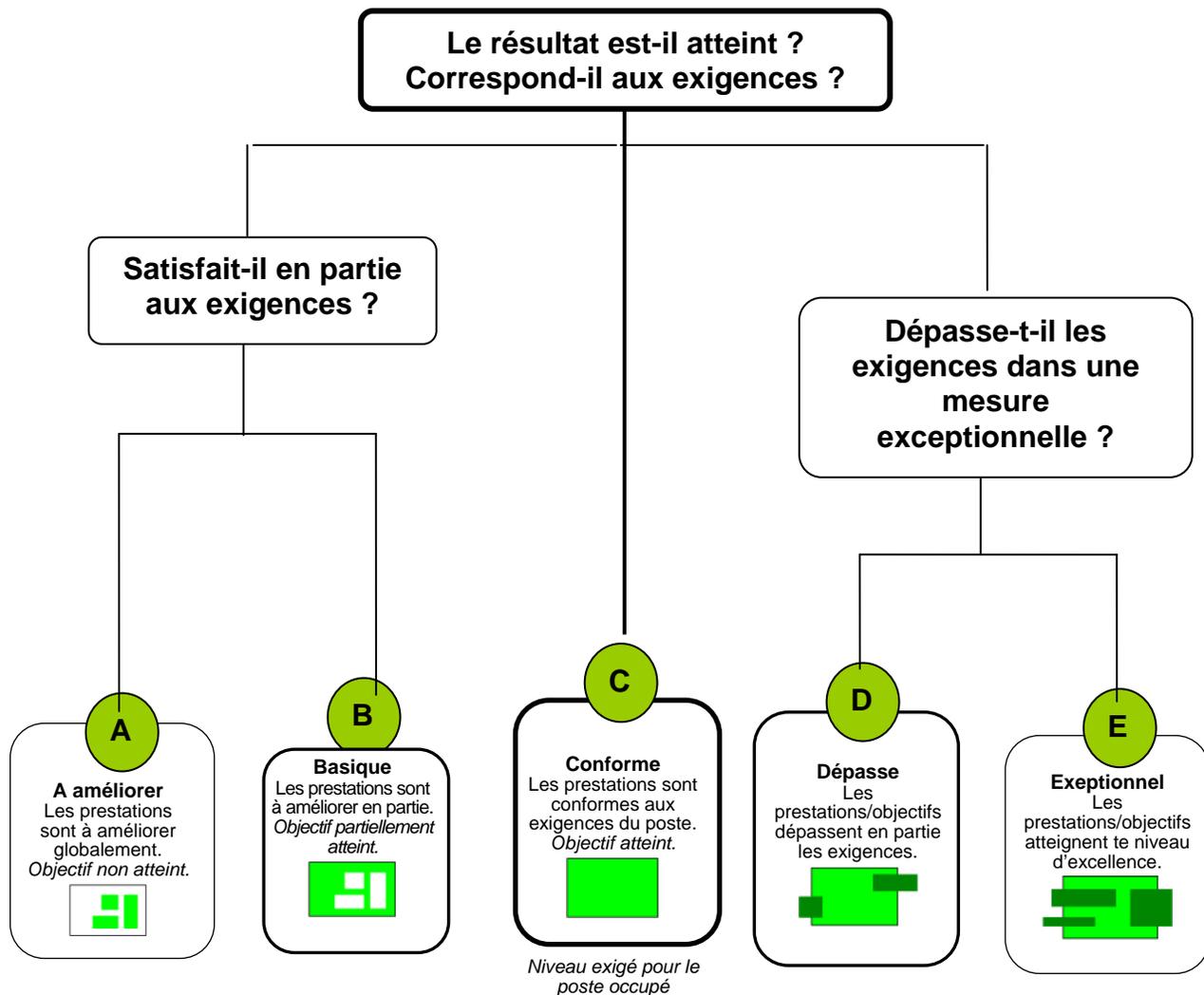
## 4. RUBRIQUES DU FORMULAIRE

### 4.4. Bilan de la période écoulée

#### NIVEAU (SUITE)

Le schéma ci-dessous devrait faciliter la détermination du niveau d'appréciation.

Le niveau des exigences d'un poste est représenté par la lettre "C" (C pour Conforme). Pour l'appréciation d'un objectif, "C" correspond à un objectif atteint à 100%.



#### COMMENTAIRES

Cette rubrique est à utiliser pour des faits précis (qui, quoi, quand, comment...) sur lesquels se fonde le niveau d'appréciation.

**Il est fondamental qu'il y ait un lien entre un comportement éventuellement critiquable et les exigences du poste.**

### 4.4. Bilan de la période écoulée (suite)

#### MESURES D'AMELIORATION

Le but de l'entretien étant une amélioration continue dans le travail, le responsable et le collaborateur décident ensemble des mesures d'amélioration.

Exemples:

- nouvel objectif tenant compte des points à améliorer
- formation
- modification des ressources mises à disposition, des outils et des méthodes de travail
- suivi accru du collaborateur
- détermination de critères d'appréciation plus clairs et mesurables.

#### QUESTIONS

- Quels sont les prestations et les résultats qui donnent le plus ou le moins de satisfaction et pourquoi ?
- Le collaborateur a-t-il dû faire face à des situations particulières, imprévisibles? Si oui, quelle réussite a-t-il obtenue dans ces circonstances ?
- Quels sont les domaines dans lesquels le collaborateur est-il le plus à l'aise et comment se concrétisent-ils dans ses activités quotidiennes ?
- Le collaborateur s'est-il senti à l'aise dans l'accomplissement des objectifs définis dans votre plan d'action? Quel est son degré de satisfaction par rapport aux résultats obtenus ?
- Les moyens/ressources définis étaient-ils suffisants pour atteindre l'objectif apprécié ?
- Le délai était-il réaliste ?
- Les critères étaient-ils suffisamment précis ?
- Des facteurs externes ou imprévisibles ont-ils influencé la qualité des prestations ou l'atteinte des objectifs ?
- Quelles sont les mesures d'amélioration à prendre ?

### 4.5. Evaluation des compétences et aptitudes requises dans le poste actuel

*Utile pour cette rubrique: le formulaire d'appréciation élaboré lors de la préparation de l'entretien  
le cahier des charges  
le formulaire d'appréciation de l'année précédente (+ ses annexes)*

Par compétence, on entend un savoir-agir mobilisant des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être, pour maîtriser diverses situations professionnelles et atteindre des objectifs fixés.

Dans le cahier des charges, le profil du poste indique les compétences requises parmi un choix de compétences transversales, c'est-à-dire non liées à un secteur d'activité ou à un métier spécifique. Cette rubrique reprend cette palette de compétences et permet au responsable d'évaluer la maîtrise des compétences exigées dans le cahier des charges.

Le profil des compétences des cadres reprend les résultats d'un projet intercantonal d'établissement d'une filière de formation des futurs cadres dirigeants dans la fonction publique romande.

### 4.5. Evaluation des compétences et aptitudes requises dans le poste actuel (suite)

Le profil des compétences des collaborateurs a été établi à partir des exigences figurant dans la nouvelle Loi sur le personnel ainsi que de l'ancienne formule du cahier des charges. Ces compétences ont été validées par le groupe de projet "Entretien d'appréciation".

Les compétences requises peuvent être regroupées selon les caractéristiques qu'elles mettent en évidence:

- compétences personnelles
  - compétences conceptuelles
  - compétences relationnelles
  - compétences liées au métier.
- Pour les cadres: compétences managériales

#### APPRECIATION

Il s'agit d'évaluer principalement les compétences exigées dans le cahier des charges. L'appréciation indiquée sur le formulaire est le résultat **d'une discussion** entre les deux parties.

Le collaborateur se prépare avant l'entretien en procédant à l'**auto-évaluation** de ses compétences. Le responsable fait de même en appréciant les compétences de son collaborateur.

Afin d'augmenter l'**objectivité**, il est conseillé de se référer à des cas concrets: constats faits durant toute l'année, situations vécues, etc.

En cas de **désaccord**, l'avis du collaborateur fait l'objet d'un commentaire.

Afin de faciliter l'évaluation des compétences, une grille d'analyse de ces dernières est annexée. Elle présente une définition de chaque compétence et précise les indicateurs principaux permettant d'observer la qualité du travail.

#### COMPETENCES TECHNIQUES

Cet espace laisse la possibilité d'évaluer des compétences supplémentaires liées au métier du collaborateur.

#### COMMENTAIRES

Le collaborateur peut, sans y être obligé, exprimer sa propre appréciation ou réagir à celle de son responsable.

Sous cette rubrique, le responsable peut également ajouter des conseils d'amélioration.

#### QUESTIONS

Y a-t-il des compétences à développer pour maintenir la performance actuelle du collaborateur, compte tenu de l'évolution de l'environnement (exemple: exigences accrues des clients), du métier, etc. ?

### 4.6. Fixation et planification des objectifs de la future période (annexe 1)

*Utile pour cette rubrique: le formulaire d'appréciation élaboré lors de la préparation de l'entretien.*

Les rubriques précédentes abordaient la partie " bilan " de l'entretien d'appréciation. Avant d'entamer la partie " perspectives ", le responsable fixe, d'entente avec son collaborateur, les objectifs de la nouvelle période d'évaluation. Plusieurs procédés s'offrent à lui:

- Prévoir un nouvel entretien de fixation d'objectifs et être en accord avec une éventuelle démarche de gestion par objectifs au niveau du département ; il s'agira de veiller à ce que les objectifs du collaborateur soient cadrés en fonction des objectifs du service, ces derniers découlant des objectifs du département
- Esquisser les objectifs de la nouvelle période, en donnant quelques pistes que le collaborateur sera chargé d'explorer en vue de l'élaboration du plan d'action ; la validation de la formulation définitive des objectifs et du plan d'action peut s'inscrire dans le cadre d'une future séance bilatérale
- Fixer les objectifs de la nouvelle période et élaborer le plan d'action durant l'entretien d'appréciation, considérant que des ajustements ultérieurs seront possibles. Bien entendu, l'entretien devra être prolongé en conséquence.

### 4.7. Evolution professionnelle (annexe 2)

Cette rubrique est à traiter tous les quatre ans ou sur demande. Elle ne concerne pas les personnes en période d'essai.

Elle est valable pour tous les collaborateurs, quel que soit leur taux d'activité.

**! Annexe 2 différente pour cadres.**

#### 4.7a Potentiel : compétences non sollicitées ou pressenties

*Utile pour cette rubrique: le formulaire d'appréciation élaboré lors de la préparation de l'entretien.*

Dans cette rubrique, le collaborateur a l'occasion de mentionner les compétences supplémentaires qu'il désire mettre en œuvre. Le responsable, de son côté, donne son avis sur le **potentiel pressenti** chez son collaborateur.

Pour répondre à cette rubrique, il faut bien distinguer le domaine du possible de celui du souhaitable.

#### **EXEMPLE:**

Un collaborateur aimerait mettre en pratique ses connaissances en anglais. Les questions à (se) poser sont:

- dans quelle activité peut-il utiliser ses connaissances de l'anglais ?
- à quelles occasions professionnelles pratique-t-il déjà l'anglais ?
- quelles nouvelles tâches lui permettraient d'appliquer cette compétence ?

### 4.7a Potentiel : compétences non sollicitées ou pressenties (suite)

#### QUESTIONS

- Quelles compétences du collaborateur pourraient-elles être encore mieux utilisées dans l'entité ?
- Quelles compétences non exigées par le poste le collaborateur souhaiterait-il mettre en œuvre dans son travail ?
- Le parcours professionnel du collaborateur révèle-t-il des expériences ou des connaissances peu ou pas assez exploitées ?
- Le collaborateur suit-il une formation de longue durée? Quelles compétences la formation développe-t-elle ?

### 4.7b Mobilité professionnelle

*Utile pour cette rubrique: le formulaire d'appréciation élaboré lors de la préparation de l'entretien, le cahier des charges.*

Les rubriques précédentes permettent au collaborateur d'envisager une évolution professionnelle en fonction de sa performance, de ses compétences, de son potentiel et de ses aspirations personnelles\*

Le dialogue entre les deux parties au sujet du projet professionnel du collaborateur renforce la confiance réciproque et favorise aussi bien la mobilité interne que la gestion de la relève du service. Il est donc important d'encourager le collaborateur à préciser ses intentions et ses projets professionnels, sans faire de promesses, ni prendre d'engagements.

**\*Le fait de s'exprimer lors de l'entretien sur un projet d'évolution professionnelle n'engage aucune des parties présentes de quelque manière que ce soit.**

#### CHANGEMENT DE RESPONSABILITE

Le collaborateur peut exprimer son intérêt pour davantage de responsabilités ou pour exercer des activités demandant des compétences supplémentaires.

Il peut également manifester son désir de ne plus accomplir certaines activités ou d'en réaliser d'autres.

Lors d'une importante modification du cahier des charges, le niveau du poste devra être réexaminé, ce qui peut déboucher sur une modification de la décision d'organisation de l'entité concernée.

#### CHANGEMENT DE FONCTION OU D'EMPLOI

Le collaborateur qui manifeste son souhait de se réorienter, de changer de **métier**, peut s'adresser au SPEV, secteur "Développement Ressources Humaines - DévRH" qui pourra le conseiller dans sa démarche. Il le signale par le biais de la rubrique 4.8d du formulaire (annexe).

Si le collaborateur occupe un poste de cadre et qu'il souhaite se repositionner par rapport à son niveau actuel de responsabilité, il s'adressera également au SPEV, au secteur " Développement Ressources humaines - DévRH " qui le guidera dans sa demande.

## 4. RUBRIQUES DU FORMULAIRE

### 4.7b Mobilité professionnelle (suite)

#### QUESTIONS

- Poste actuel: le collaborateur désire-t-il un changement dans son poste (changement de certaines activités) ?
- Le collaborateur se sent-il satisfait dans son métier ?
- Où se voit le collaborateur professionnellement dans 1, 3 et 5 ans ?
- Le collaborateur sent-il le besoin d'une réorientation professionnelle ?
- Le cadre désire-t-il un repositionnement de ses responsabilités ?

### 4.7c Compétences à développer en vue d'une évolution professionnelle

*Utile pour cette rubrique: le formulaire d'appréciation élaboré lors de la préparation de l'entretien.*

En fonction des discussions concernant la rubrique 7b, les deux parties déterminent les compétences à développer permettant au collaborateur d'atteindre ses objectifs professionnels.

### 4.7d Démarche de bilan auprès du SPEV

La réflexion menée sur le devenir professionnel du collaborateur, dans le cadre de l'annexe 2 du formulaire d'appréciation, peut déboucher sur le constat qu'une démarche plus approfondie, auprès d'un conseiller du SPEV, s'avère souhaitable.

Les collaborateurs occupant une fonction de cadre utiliseront l'annexe 2 " Evolution professionnelle collaborateur/trice niveau cadre " du formulaire de l'entretien d'appréciation pour cadre.

## 4.8. Développement des compétences & formation

*Utile pour cette rubrique: le formulaire d'appréciation élaboré lors de la préparation de l'entretien, le cahier des charges.*

L'entretien est effectué dans une approche qualitative et formative. C'est dire si cette rubrique aborde un point fondamental de l'appréciation.

Tout au long de l'entretien d'appréciation (rubriques 4, 5, 6 et 7), des besoins de formation du collaborateur ont été évoqués.

Il s'agit maintenant d'identifier spécifiquement ces besoins pour déterminer les compétences à développer. Il est opportun d'identifier des possibilités de transfert des connaissances acquises à la place de travail pour chaque formation que le collaborateur suivra.

#### COMPETENCES A DEVELOPPER – PROGRESSION ATTENDUE

L'accent doit être mis sur les lacunes observées sur le plan de la maîtrise du poste.

Dans quelle mesure le collaborateur éprouve-t-il de la difficulté à réaliser certaines tâches? Quelles connaissances ou compétences faciliteront-elles l'accomplissement de ses missions? Quelles sont les attentes?

L'offre de formation ne devrait être appréhendée que sur la base des besoins exprimés et des compétences à améliorer, voire à développer.

### 4.8. Développement des compétences & formation (suite)

#### EXEMPLE:

Le collaborateur éprouve des difficultés à s'exprimer par écrit.

Compétences à développer: savoir rédiger un document avec clarté et précision.

#### FORMATION A SUIVRE (EXEMPLE):

Les deux parties seront amenées à définir les cours en parcourant l'offre des cours du CEP. Les séminaires proposés sont les suivants:

- La lettre commerciale : rédaction et présentation
- Pratique de l'écrit: viser le zéro faute
- Prise de notes et rédaction de procès-verbaux.

La recherche des cours adaptés peut se faire en dehors de l'entretien d'appréciation.

#### QUESTIONS

- Le collaborateur éprouve-t-il des difficultés à accomplir certaines missions ?
- Quelles lacunes relevées sur le plan des exigences du poste ou des objectifs fixés peuvent-elles être expliquées par un manque de compétences, d'information ou de formation ?
- Qu'est-ce que le collaborateur doit savoir ou savoir faire dans les nouvelles tâches qui lui sont attribuées ?
- Le collaborateur maîtrise-t-il toutes les compétences exigées dans le profil du poste ?
- Quels sont les objectifs de formation les plus pertinents compte tenu des lacunes observées ?
- Quel genre de formation satisferait-il au mieux les besoins exprimés ? (cours, coaching, stage, échange, parrainage...)
- Qui prend en charge les frais de formation ayant lieu dans d'autres organisations que le CEP ?
- Le plan de formation établi est-il motivant, précis et réalisable ?

**Pour obtenir conseil et support en matière de formation,  
vous pouvez contacter le CEP**

#### CEP

(Centre d'Education Permanente)

Ch. de Maillefer 37

1052 Le Mont-sur-Lausanne

Tél.: 021/648 77 87 - Courriel : [info.cep@vd.ch](mailto:info.cep@vd.ch)

Informations détaillées sur chaque cours :  
[www.cep.vd.ch](http://www.cep.vd.ch)

### 4.8. Développement des compétences & formation (suite)

#### VALIDATION DU CHEF DE SERVICE

Avant l'inscription aux cours, la validation du chef de service ou de la personne à qui le droit de valider est octroyé est obligatoire.

#### PROGRESSION OBSERVEE

La formation doit d'abord contribuer à combler les écarts sur le plan des exigences du poste actuel ou à se préparer à un changement futur par la mise à jour des connaissances, l'acquisition de compétences nouvelles ou le renforcement des compétences acquises.

Le responsable est invité à identifier les activités du collaborateur qui ont permis de mettre en pratique les compétences acquises en formation, et à s'exprimer sur les progrès ou les bénéfices observés dans le travail du collaborateur en lien avec la formation suivie.

Le collaborateur peut également donner son avis sur les cours suivis ou toute autre activité de développement et sur les bénéfices qu'il en a tirés.

Dans le cas de cours qui n'auraient pu être suivis, les deux parties décident ensemble de leur pertinence pour la future période. Ils seront dès lors reportés sur le plan de formation de la prochaine période à évaluer, ou simplement annulés.

#### QUESTIONS

- Quels sont les progrès sur le plan des compétences exigées par le poste ?
- Le collaborateur se sent-il plus à l'aise dans son travail après avoir suivi le(s) cours, et ce dans quels domaines de son activité ?
- Pourquoi certains cours n'ont-ils pu être suivis ?
- Pour quelles raisons certains cours n'ont-ils pas donné les résultats escomptés ?
- Comment transférer les connaissances et les compétences acquises au travail ?

### 4.9. Commentaires sur l'entretien d'appréciation

Avant de passer à l'étape de la signature et donc de clore l'entretien d'appréciation, les deux parties font part, en toute liberté et sans risque de préjudice, de leurs commentaires sur le déroulement de l'entretien.

Le responsable résume oralement l'entretien en récapitulant les faits marquants et les engagements pris. Il peut convenir d'un entretien intermédiaire avec le collaborateur pour faire le point sur les mesures décidées.

Enfin, le collaborateur et le responsable donnent réciproquement leur feed-back sur la manière dont ils ont vécu l'entretien ou tout autre commentaire en général.

#### QUESTIONS

- Le temps réservé pour l'entretien était-il suffisant ?
- Quel était le climat pendant l'entretien ?
- Les décisions ont-elles été prises en accord avec le collaborateur ?
- Le collaborateur avait-il le temps de parole nécessaire ?
- Le collaborateur se sentait-il à l'aise face à son supérieur ?
- Le collaborateur a-t-il pu s'exprimer comme il le souhaitait ?
- L'entretien s'est-il avéré constructif ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées par les deux parties lors de l'entretien ?
- Quel était le sentiment des deux interlocuteurs avant et après l'entretien ?
- Comment jugent-ils globalement l'entretien ?

### 4.10. Signatures et dates

Enfin, la dernière formalité à remplir consiste à signer et dater le document de l'entretien d'appréciation.

Par sa signature, le collaborateur confirme que l'entretien a eu lieu et que le contenu de ce formulaire reflète fidèlement les propos tenus.

En cas de désaccord, le collaborateur le mentionne expressément et signe le document.

## 5. GRILLE D'ANALYSE DES COMPETENCES

### Les 18 compétences et leurs indicateurs

#### COMPETENCES PERSONNELLES

##### 1) Auto-évaluation et apprentissage permanent \*

Aptitude à analyser objectivement son comportement, ses actions, à identifier ses lacunes, à se remettre en question et à apprendre de ses erreurs.

- Observe de manière aigüe l'impact de son comportement sur son entourage
- Accepte les critiques constructives en reconnaissant facilement ses erreurs
- Tient compte de ses erreurs pour améliorer ses actes et ses décisions
- Renouvelle sans cesse ses connaissances et compétences
- Ose remettre en question ses certitudes et ses références

##### 2) Confiance en soi

Capacité à exécuter une tâche en se fiant à ses ressources personnelles tout en ayant l'assurance de posséder les capacités, les connaissances, l'expertise et le potentiel pour réussir.

- Se motive et montre de la détermination à satisfaire les exigences élevées
- Connaît sa valeur et ses ressources pour affronter diverses situations
- Se comporte avec assurance en toute circonstance en gardant une attitude constante et déterminée
- Fait face aux problèmes de manière positive et directe
- Sait travailler de manière indépendante
- Est capable de prendre seul des décisions et d'en assumer la responsabilité

##### 3) Implication \* personnelle

Tendance à faire preuve d'engagement face aux responsabilités confiées, à se préoccuper de la qualité du travail et à assumer les conséquences de ses propres actions ou décisions.

- Assume la responsabilité de ses actions
- Exprime ses opinions et prend la place qui lui revient
- Fait face aux situations plutôt que de les éviter
- S'investit personnellement dans la réalisation des projets
- Sait s'engager pour des causes déterminées
- Prend des initiatives face aux situations problématiques ou aux imprévus

*\* Compétences les plus recherchées selon la littérature et/ou les enquêtes menées auprès de grandes organisations*

## 5. GRILLE D'ANALYSE DES COMPETENCES

### Les 18 compétences et leurs indicateurs (suite)

#### COMPETENCES PERSONNELLES (SUITE)

##### 4) Esprit d'ouverture et flexibilité \*

Aptitude à s'adapter aux circonstances, aux interlocuteurs ou aux changements de méthodes et d'outils de travail.

- Ajuste ses comportements en fonction des situations
- Peut travailler dans des domaines ou des circonstances variés
- Collabore aisément avec des gens d'appartenance différente
- Accepte de modifier ses décisions ou propose des compromis à la lumière d'informations nouvelles
- Accueille les idées des autres sans nécessairement abdiquer

##### 5) Discrétion

Capacité de stricte retenue sur les aspects confidentiels de son travail.

- Sait garder le silence si nécessaire
- Diffuse l'information au bon moment et à la bonne personne
- Range ses documents confidentiels dans les dossiers protégés

#### COMPETENCES CONCEPTUELLES

##### 6) Planification et sens de l'organisation

Habilité à établir des prévisions, à définir des priorités, à fixer des objectifs en identifiant les moyens nécessaires, à répartir les ressources disponibles et les coordonner en fonction des objectifs visés.

- Fixe les objectifs à court, à moyen et à long terme
- Identifie les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs
- Alloue de manière cohérente les ressources à disposition
- Procède de manière méthodique dans les différentes activités
- Choisit des moyens d'action rationnels

*\* Compétences les plus recherchées selon la littérature et/ou les enquêtes menées auprès de grandes organisations*

## 5. GRILLE D'ANALYSE DES COMPETENCES

### Les 18 compétences et leurs indicateurs (suite)

#### COMPETENCES CONCEPTUELLES (SUITE)

##### 7) Capacité d'analyse et de synthèse

Habilité à identifier et à mettre en relation les éléments d'une situation et à les regrouper en un ensemble concis, cohérent et compréhensible.

- Identifie tous les éléments d'une situation et en dégage les principaux faits
- Etablit les liens entre les différents éléments
- Détecte les problèmes existants ou futurs et en perçoit les conséquences
- Maintient des attitudes objectives dans l'analyse d'un problème
- Recherche des informations

##### 8) Créativité \*

Capacité à innover, à rechercher des solutions nouvelles, à produire des idées inédites.

- Conçoit des démarches originales dans la façon de poser les problèmes et de rechercher des solutions
- Ne s'arrête pas à une solution, mais recherche des variantes créatives
- Explore des solutions nouvelles
- Produit des idées nouvelles et en nombre
- Associe de manière inédite des éléments, des idées, des concepts

##### 9) Expression écrite

Capacité à rédiger des notes, rapports et autres documents de manière claire, concise et concrète.

- Sait s'exprimer avec clarté et précision
- Utilise un langage souple, efficace et facile à lire
- Adapte facilement son langage à la nature du document à établir
- Adapte le ton, le langage et son style au destinataire

##### 10) Ecoute et communication

Aptitude à entrer en relation avec autrui, à créer un climat de confiance, à percevoir les besoins et les attentes de son interlocuteur, à faire passer des messages clairs, à déceler les conflits et à les atténuer.

- Prête attention à son interlocuteur et lui laisse le temps de s'exprimer
- Reformule les idées exprimées afin de vérifier son niveau de compréhension
- Exprime clairement sa pensée et vérifie si son message est bien reçu
- Réagit adroitement aux conflits interpersonnels et les atténue

*\* Compétences les plus recherchées selon la littérature et/ou les enquêtes menées auprès de grandes organisations*

## 5. GRILLE D'ANALYSE DES COMPETENCES

### Les 18 compétences et leurs indicateurs (suite)

#### COMPETENCES RELATIONNELLES

##### 11) Contact avec les usagers

Aptitude à se mettre à la place du "client" pour répondre à ses besoins, tout en conservant l'efficacité globale et le coût des prestations à l'esprit.

- Identifie clairement les clients et les fournisseurs
- Recense les besoins réels de ses clients
- Identifie des critères de qualité permettant d'évaluer le niveau de satisfaction des clients
- Détecte la non-qualité et prend des mesures correctives

##### 12) Expression orale

Capacité à faire passer des messages clairs et pertinents.

- Tient compte du public dans la conception de son message
- Structure logiquement ses idées
- Utilise le mot juste
- Prononce ses mots distinctement
- Capte l'attention de son auditoire
- Maîtrise son trac, sa voix et sa gestuelle

##### 13) Esprit d'entraide et de collaboration

Volonté marquée d'allier ses efforts à ceux de ses collègues ou d'autres personnes travaillant à l'objectif commun.

- Coopère et interagit efficacement avec ses collègues
- Participe activement et pleinement aux projets de l'entité
- Se montre disponible pour soutenir ses collègues dans leurs tâches
- Tient compte des préoccupations et cherche des solutions aux problèmes des collègues

##### 14) Capacité à gérer et à motiver un groupe

Habilité à animer et motiver un groupe à produire les résultats attendus dans le cadre des moyens mis à disposition.

- Définit sa contribution et celle de ses collaborateurs
- Fournit les éléments nécessaires à la réalisation des travaux
- Fixe les objectifs et le plan de travail
- Coordonne le travail au sein du groupe
- Évalue la performance des membres du groupe
- Encourage les membres du groupe à progresser
- Renforce la cohésion du groupe et l'esprit d'équipe

### Les 18 compétences et leurs indicateurs (suite)

#### COMPETENCES RELATIONNELLES (SUITE)

##### 15) Intégration dans l'entité

Capacité à s'assimiler à un nouveau groupe

- S'ajuste rapidement à la culture de l'entité
- Noue des relations de confiance avec ses collègues
- Situe aisément son rôle et sa position dans l'entité

##### 16) Respect des normes et des procédures

Aptitude à produire un travail conformément aux règlements établis pour atteindre le résultat recherché

- A vérifier en fonction des domaines d'activités

##### 17) Maîtrise technique générale

Ensemble des connaissances et des compétences propres à l'exercice d'un métier spécifique

- A vérifier en fonction des métiers

##### 18) Ethique du service au public

Aptitude à démontrer un haut niveau de préoccupation en regard de la qualité du service fourni au client et du respect des normes ou valeurs en vigueur

- Agit en toute circonstance dans l'intérêt du bien public
- Respecte dans toute décision les principes de légalité, de proportionnalité et d'égalité de traitement
- Fait preuve de transparence et d'intégrité dans le traitement des dossiers
- Se montre loyal envers les collègues
- Se montre attentif et respectueux des besoins et de la situation des clients usagers
- S'efforce de comprendre les différences culturelles et de communiquer au-delà des frontières linguistiques

<b>Besoin de formation</b>	Ecart entre le niveau d'une compétence requis par la fonction et le niveau actuel du titulaire.
<b>Cahier des charges</b>	Description d'un poste comprenant des indications sur sa dénomination, son niveau de fonction, le lien de subordination, la raison d'être du poste, les missions, les responsabilités déléguées, les activités principales et le taux annuel de leur occupation, la suppléance, la participation à des organes internes et externes.
<b>Compétence</b>	Savoir-agir validé, mobilisant des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être, pour maîtriser les différentes situations professionnelles.
<b>Comportement</b>	Manière d'être et d'agir observable d'une personne dans une situation donnée.
<b>Contrôle</b>	Acte par lequel le degré de conformité d'une action / d'un résultat est mesuré par rapport à ce qu'elle / il devrait être.
<b>Délégation</b>	Acte par lequel un responsable confie une mission à un subordonné avec responsabilités et pouvoir d'action.
<b>Evaluation</b>	Acte par lequel l'évaluateur porte une appréciation sur la valeur d'une action, d'un comportement ou d'un résultat.
<b>Evaluation formative</b>	Evaluation entreprise dans le but d'améliorer une prestation, développer une compétence ou changer un comportement.
<b>Evaluation sommative</b>	Evaluation effectuée dans le but de dresser un bilan et de sanctionner une prestation, un résultat ou un comportement. La sanction peut être positive (récompense) ou négative (avertissement).
<b>Fonction</b>	Regroupement de postes dont les responsabilités, les rôles et les compétences dominantes sont suffisamment proches pour être considérés comme semblables. Permet la classification des postes.
<b>Mission</b>	Responsabilité acceptée d'assurer une prestation clairement définie dans un cadre en principe permanent.
<b>Objectif</b>	Résultat ponctuel à atteindre, selon des critères définis, avec un délai fixé et une durée en principe inférieure à l'année. Un objectif doit être " <b>SMART</b> " : <b>S</b> pécifique, <b>M</b> esurable, <b>A</b> mbitieux, <b>R</b> éalisable, limité dans le <b>T</b> emps.
<b>Performance</b>	Résultat atteint par une personne ou un groupe de personnes. Il dépend de plusieurs facteurs dont : <ul style="list-style-type: none"><li>• Les compétences de la personne ou celles du groupe évalué</li><li>• La qualité de l'encadrement (niveau d'information, délégation, clarté des objectifs, suivi...)</li><li>• Les conditions générales telles que les ressources financières, matérielles et techniques disponibles.</li></ul>
<b>Poste</b>	Plus petite unité organisationnelle décrite par un cahier des charges.
<b>Potentiel</b>	Compétences supputées que le collaborateur pourrait développer dans une nouvelle fonction.
<b>Tâche</b>	Travail déterminé, composé d'un ensemble cohérent d'actions et d'opérations, à exécuter conformément à un ordre permanent.