



Guide EEP à l'intention des supérieurs hiérarchiques

Office du personnel

Septembre 2021



1. But

L'entretien d'évaluation périodique (EEP) est un instrument central de la gestion du personnel. Cette discussion structurée et approfondie entre le/la supérieur/e hiérarchique et son collaborateur ou sa collaboratrice favorise la transparence et la confiance dans leur coopération.

Le dialogue est le fondement principal de l'EEP.

Au début de la période d'évaluation, le ou la supérieur/e fixe dans l'accord sur les objectifs EEP, d'entente avec chacun/e de ses collaborateurs et collaboratrices, les objectifs de la période d'évaluation à venir. Ils abordent tous les deux les perspectives de développement de l'agent/e ainsi que les mesures qui peuvent contribuer à les atteindre.

A la fin de la période d'évaluation, ils reviennent ensemble sur le ressenti de l'agent/e au travail et évaluent l'accomplissement des tâches principales et la réalisation des objectifs fixés.

2. Points importants

2.1 Place de l'EEP dans le travail de direction

L'EEP ne couvre qu'un des aspects des activités de direction. Pour que la conduite du personnel soit efficace et basée sur la confiance, la personne qui assume la fonction de direction doit adopter un style de communication actif et valorisant. Une culture de direction de qualité se fonde sur un feedback régulier. Ainsi les supérieurs doivent-ils, par exemple, apprécier directement un bon travail en donnant un retour positif, mais aussi réagir immédiatement à un comportement gênant ou à un écart par rapport aux objectifs, sans attendre l'EEP.

2.2 La bonne manière de donner un feedback

- Prévoir suffisamment de temps et choisir un endroit tranquille.
- Formuler le feedback de façon concrète et constructive, en donnant des exemples. Ouvrir des perspectives d'avenir.
- Exprimer le feedback à la première personne du singulier.
- Éviter les sous-entendus, les généralités, les propos moralisateurs.
- Même si le feedback exprime une critique, mentionner des points positifs et faire preuve d'empathie.

2.3 La bonne manière de recevoir un feedback

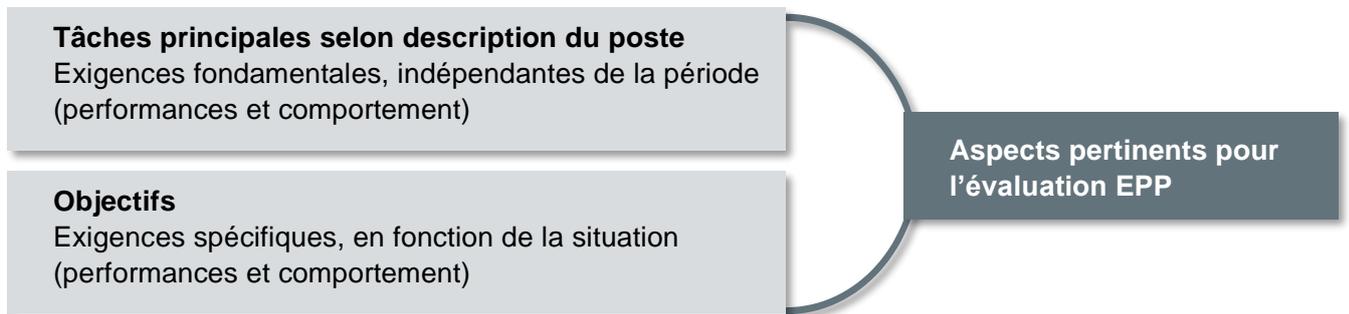
- Accepter le feedback comme étant la façon dont l'autre personne perçoit les choses.
- Écouter activement (contact visuel approprié, posture et gestuelle).
- Laisser l'interlocuteur ou l'interlocutrice s'exprimer, accueillir posément les informations sans tout de suite se défendre et les contester.
- Si nécessaire demander des éclaircissements (vérifier que le message a été correctement compris).

3. Principe fondamental de l'évaluation

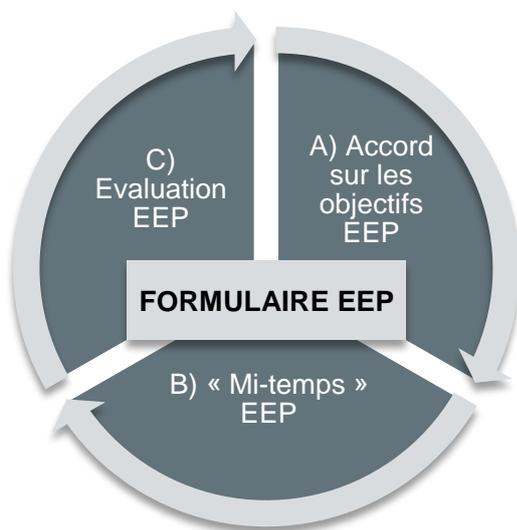
Conformément à la loi sur le personnel (voir LPers art. 48) de l'administration du canton de Berne, l'EEP porte sur l'appréciation des performances et du comportement.

Le comportement est évalué dans le formulaire EEP principalement à l'aide des compétences-clés, et les performances au moyen de l'évaluation de l'accomplissement des tâches. L'évaluation des performances et du comportement est réalisée tant pour les exigences fondamentales des **tâches principales** que pour les exigences et les **objectifs** fixés pour la période considérée (voir illustration). Le formulaire EEP est structuré de manière analogue à ce principe fondamental.

Exigences spécifiques au poste pour une période d'évaluation EEP :



4. Organisation et déroulement de l'EEP



A+C : peuvent faire l'objet d'un seul entretien ou, si cela paraît utile, de deux entretiens distincts
B : recommandé

Règles générales :

- Le/la supérieur/e organise l'entretien à l'avance, met le formulaire EEP concernant l'entretien à la disposition de l'agent/e suffisamment tôt et prévoit assez de temps pour la discussion.
- Le/la supérieur/e et l'agent/e se préparent chacun de leur côté à l'entretien à l'aide du formulaire EEP. Ils se font une idée des points qui seront abordés durant l'entretien et réfléchissent déjà à leur évaluation/position en prenant des notes (p.ex. sur le formulaire EEP).
- Le/la supérieur/e conduit l'entretien, veille à répartir de manière équilibrée les différentes parties de celui-ci et à ce que l'entretien soit exhaustif.
- L'entretien a lieu exclusivement entre le/la supérieur/e et son collaborateur ou sa collaboratrice.
- A la fin de l'entretien, le/la supérieur/e inscrit les résultats pertinents sur le formulaire EEP et présente le résultat final à l'agent/e.

A) Accord sur les objectifs EEP (prospectif)

Il faut toujours utiliser un nouveau formulaire EEP vierge pour définir l'accord sur les objectifs EEP. L'accord sur les objectifs EEP est prospectif et porte donc sur la période d'évaluation à venir. Il récapitule les compétences-clés (2.2) pertinentes, les objectifs (3) fixés, les perspectives de développement (5) discutées et les mesures de développement (5) convenues. L'accord sur les objectifs est conclu à la dernière page du formulaire, au point I. (Les numéros indiqués ici correspondent à ceux du formulaire EEP.)

Date Il est judicieux que l'accord sur les objectifs EEP ait lieu tout de suite – ou pas trop longtemps – après l'évaluation EEP, puisque celle-ci peut avoir mis au jour des champs d'action pertinents pour la période d'évaluation à venir (p. ex. pour les mesures de développement ou les objectifs de comportement). En outre, il vaut mieux connaître déjà les objectifs supérieurs (p.ex. objectifs de l'office) avant de rédiger l'accord sur les objectifs.

Durée En règle générale +/- 45 minutes

Préparation

- Le/la supérieur/e prend connaissance des objectifs supérieurs (p. ex. objectifs de l'office) et veille à ce que les objectifs fixés pour l'agent/e concerné/e par l'EEP découlent de ces objectifs supérieurs et ne les contredisent pas.
- Le/la supérieur/e réfléchit aux compétences-clés que l'agent/e doit posséder pour accomplir ses tâches principales et peut en sélectionner un nombre restreint **dans les menus déroulants** du formulaire EEP pour les inscrire dans l'accord sur les objectifs EEP. La liste exhaustive des compétences accompagnées de leur description détaillée est accessible via ce lien : [Modèle de compétences](#).
- Le/la supérieur/e et l'agent/e tiennent compte des conclusions de l'évaluation précédente pour fixer des thèmes pertinents pour la période à venir (p.ex. particularités comportementales).

Exécution Les différentes parties du formulaire EEP sont commentées dans le document intitulé « Explications sur le formulaire EEP » (voir www.be.ch/eep).

Finalisation

- Le/la supérieur/e et l'agent/e signent le formulaire dans le champ I Conclusion de l'accord sur les objectifs EEP. Ils attestent ainsi que des objectifs et des mesures de développement ont été convenus pour la période d'évaluation à venir.

- Distribution : dès que toutes les signatures requises ont été apposées sur le formulaire, le/la supérieur/e en fait une **copie** pour l'agent/e. L'original du formulaire EEP est classé au dossier personnel par le service du personnel compétent.
- Les unités administratives peuvent s'organiser selon leurs besoins pour porter les conclusions de l'accord sur les objectifs EEP à la connaissance du/de la responsable hiérarchique de rang supérieur. Les supérieurs sont en principe habilités à consulter les documents concernant l'EEP dans le dossier personnel. On peut également envisager un procédé où les documents de l'EEP doivent impérativement être portés à la connaissance du/de la responsable hiérarchique de rang supérieur avant d'être classés au dossier personnel. Dans ce cas, il faut en informer l'agent/e au plus tard au début de l'entretien.

B) « Mi-temps » EEP (facultatif)

Faire le point à la « mi-temps » de la période d'évaluation peut contribuer à renforcer l'efficacité de l'EEP. Le/la supérieur/e vérifie par exemple les objectifs EEP avec chacun/e de ses collaborateurs et collaboratrices vers le milieu de la période d'évaluation. Au cours de l'entretien, on peut aborder les écarts par rapport aux objectifs qui se sont le cas échéant produits et procéder aux réajustements nécessaires. On peut également traiter de sujets exigeant de toute urgence une intervention. Il peut aussi s'avérer utile de faire le point à plusieurs reprises durant la période d'évaluation, en fonction de la rapidité et de l'importance des modifications des conditions générales.

Date	Par exemple au milieu de la période d'évaluation
Durée	+/- 30 minutes en général
Finalisation	<ul style="list-style-type: none"> – Le/la supérieur/e note les éventuelles modifications sur le formulaire EEP de la période d'évaluation en cours ou adapte aussitôt le formulaire EEP en conséquence, avant de soumettre le résultat final à l'agent/e. – Le/la supérieur/e communique les principales modifications à sa propre hiérarchie.

C) Evaluation EEP (rétrospective)

Lors de l'évaluation EEP, les sujets suivants sont abordés dans le cadre d'un examen rétrospectif : le ressenti de l'agent/e (1), l'accomplissement des tâches principales définies dans la description du poste (2), la réalisation des objectifs fixés (3) et l'évaluation finale (4) ainsi que l'utilité des mesures de développement convenues (5). L'évaluation est conclue à la dernière page au point II (voir les numéros des parties dans le formulaire EEP).

Date	Une fois la période d'évaluation écoulée (entre septembre et novembre)
Durée	En règle générale +/- 60 minutes
Préparation	– Le/la supérieur/e et l'agent/e fondent leurs jugements sur des observations concrètes établies sur l'ensemble de la période d'évaluation (un conseil : prendre

des notes au cours de la période d'évaluation) et non sur un simple rappel des derniers jours écoulés ou sur un événement unique.

- Le/la supérieur/e sait normalement dès avant l'évaluation EEP à quelles conclusions il/elle tend à propos de son collaborateur/sa collaboratrice. Il faut toutefois veiller à ce que cette évaluation préalable ne soit pas seulement intuitive, mais nuancée à l'aide des critères d'évaluation du formulaire EEP.
- Le/la supérieur/e doit également se laisser la possibilité de parvenir, à la fin de l'entretien d'évaluation, à une évaluation de l'agent/e qui diffère de son évaluation préalable.
- Le/la supérieur/e veille à ce que les jugements qu'il/elle émet soient équitables et clairement compréhensibles pour l'agent/e. Il serait profitable qu'il/elle discute et convienne au préalable de ses évaluations avec son/sa propre supérieur/e hiérarchique direct/e.

Exécution

- Les différentes parties du formulaire EEP sont commentées dans le document intitulé « Explications sur le formulaire EEP » (voir www.be.ch/eed).
- Le feedback de l'agent/e à son/sa supérieur/e au sujet de leur collaboration prévue au point II Conclusion de l'évaluation EEP du formulaire est facultatif.

Finalisation

- Le/la supérieur/e s'assure que les points centraux de l'entretien sont inscrits dans le formulaire EEP et présente pour information le résultat final à l'agent/e. Il est important que le/la supérieur/e consacre suffisamment de temps à cette étape et veille à ce que les contenus soient corrects.
- Le/la supérieur/e et l'agent/e attestent que l'évaluation EEP a eu lieu en apposant leur signature dans le champ prévu à cet effet au point II Conclusion de l'évaluation EEP du formulaire. Sous « Remarques sur l'entretien d'évaluation EEP », l'agent/e a la possibilité – mais non l'obligation – de dire ce qu'il/elle pense du déroulement de l'EEP et, le cas échéant, d'indiquer des contenus avec lesquels il/elle n'est pas d'accord.
- Distribution : dès que toutes les signatures requises ont été apposées sur le formulaire, le/la supérieur/e en fait une **copie** pour l'agent/e. L'original du formulaire EEP est classé au dossier personnel par le service du personnel compétent.
- Les unités administratives peuvent s'organiser selon leurs besoins pour porter le résultat de l'évaluation EEP à la connaissance du/de la responsable hiérarchique de rang supérieur. Les supérieurs sont en principe habilités à consulter les documents concernant l'EEP dans le dossier personnel.
On peut également envisager un procédé où les documents de l'EEP doivent impérativement être portés à la connaissance du/de la responsable hiérarchique de rang supérieur avant d'être classés au dossier personnel. Dans ce cas, il faut en informer l'agent/e au plus tard au début de l'entretien.

Procédure en cas de désaccord

(voir Base de connaissances-Droit du personnel OPers art. 165)

¹ S'il ou elle estime que l'appréciation de ses performances et de son comportement est incorrecte ou contraire à la réalité, un agent ou une agente peut s'adresser au supérieur ou à la supérieure de son supérieur ou de sa supérieure hiérarchique directe dans un délai de dix jours suivant la réception de la feuille de résultats afin d'en demander la révision. Cette révision est réalisée dans le cadre d'un entretien dont le résultat est consigné par écrit.

² S'il ou elle n'est pas d'accord avec le résultat de la révision, l'agent ou l'agente peut remettre une déclaration écrite en ce sens pour son dossier personnel
