



ENTRETIEN D'EVALUATION ET DE DEVELOPPEMENT

| | |
|--|---------------------------------|
| Type : directive de service | No : DS ADPERS.05 |
| Domaine : administration du personnel | |
| Rédaction : E. Riccio | Validation : M. Bonfanti |
| Entrée en vigueur : 29.07.2010 | Mise à jour : 11.12.2020 |

Objectif(s)

Cette directive a pour objectif de définir la fréquence et la qualité des entretiens d'évaluation et de développement du personnel / manager (EEDP-EEDM) et d'en harmoniser la pratique tenant compte des différents statuts au sein du corps de Police.

Champ d'application

- Ensemble des directions et services de la police.

Documents de référence

- Loi sur la police (ci-après : LPol) RSG F 1 05.
- Règlement général sur le personnel de la police (ci-après : RGPPol) RSG F 1 05.01.
- Loi générale relative au personnel de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire et des établissements publics médicaux (ci-après : LPAC) RSG B 5 05.
- Règlement d'application de la loi générale relative au personnel de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire et des établissements publics médicaux (ci-après : RPAC) RSG B 5 05.01.
- Règlement d'application de la loi concernant le traitement et les diverses prestations alloués aux membres du personnel de l'Etat, du pouvoir judiciaire et des établissements hospitaliers (ci-après : RTrait) RSG B 5 15.01.
- Directive départementale sur le processus des EEDP/ EEDM/ COF (DS-03-06).
- Fiche MIOPE 04.04.01. Entretien d'évaluation et de développement du personnel (EEDP) Entretien d'évaluation et de développement des managers (EEDM).

Directives de police liées

- Code de déontologie, OS DERS.01.

Autorités et fonctions citées

- Commandant de la Police (ci-après : CDT).
- Chef de service.

Entités citées

- Département en charge de la Police (Département).
- Direction départementale des ressources humaines (ci-après : DDRH).
- Direction des ressources humaines de la police.
- Service de gestion et administration RH (ci-après : SGARH).

Mots-clés

- EEDP.
- EEDM.
- Entretien.
- Evaluation.
- Périodicité.

Annexes

- N.A.

1. PREAMBULE

Les dispositions de la LPol et du RGPPol ainsi que celles de la LPAC, du RPAC et du RTrait sont applicables au personnel du corps de police.

L'article 13 LPAC indique que chaque membre du personnel n'ayant pas le statut de fonctionnaire (en période probatoire) doit faire l'objet d'une appréciation qui porte notamment sur les capacités du titulaire et la qualité du travail effectué ainsi que sur le maintien et le développement de ses compétences et les objectifs à atteindre pour la période à venir.

L'article 14 LPAC prévoit par ailleurs que pour améliorer le bon fonctionnement des services et la qualité des prestations, il est mis en place un processus d'évaluation prévoyant des entretiens individuels et de service (en période post-probatoire).

L'article 46 RPAC stipule que dans la période post-probatoire des entretiens individuels réunissant le chef ou le responsable du service et le membre du personnel ont lieu une fois tous les 2 ans.

L'article 5 RTrait, précise par ailleurs que les prestations du nouveau collaborateur doivent faire l'objet, au terme de la période d'essai de 3 mois et des 1ères et 2èmes années probatoires, d'une analyse qui porte notamment sur les capacités, le travail effectué et le comportement du titulaire. Si la période probatoire a été prolongée, les prestations de l'intéressé font également l'objet d'une analyse avant le terme de la prolongation.

Les résultats de l'analyse sont portés à la connaissance du titulaire et discutés au cours d'un entretien avec son chef direct et le supérieur hiérarchique du chef direct. La formule d'analyse des prestations doit être signée par tous les intéressés. Le titulaire a la possibilité de rédiger une note contestant toute ou partie de l'analyse. Cette note fait partie intégrante du dossier d'analyse.

Si les résultats ne sont pas jugés satisfaisants (par exemple, en présence d'un nombre important de points à améliorer et/ou non-maîtrisés ou lorsque les objectifs préalablement fixés n'ont pas été atteints alors que le collaborateur disposait des moyens adéquats), l'intéressé est avisé par écrit qu'il n'assume pas d'une manière satisfaisante les tâches qui lui sont confiées; qu'il doit améliorer ses prestations dans un ou plusieurs domaines et qu'une nouvelle analyse doit être faite dans un délai maximum de 12 mois, au plus tard avant la fin de la période probatoire.

Il est également rendu attentif au fait que si les résultats de cette nouvelle analyse ne sont toujours pas satisfaisants, une autre affectation lui est proposée. Si cette solution n'est pas possible, il est avisé que les rapports de service doivent cesser au plus tard à la fin de la période probatoire.

L'article 29 RGPPol stipule que dans le cas particulier d'une promotion, le membre du personnel est évalué, au plus tard deux ans après sa promotion, dans ses prestations, ses compétences et son comportement, lors d'un entretien individuel. La confirmation de la promotion est subordonnée à la condition que les objectifs fixés aient été atteints.

L'entretien porte sur les tâches dévolues au membre du personnel et sur leur réalisation en rapport avec les objectifs de service, ainsi que sur les besoins et les moyens à disposition.

2. ENTRETIENS D'EVALUATION (EEDP - EEDM)

2.1. Objectif et conditions

Comme cela est stipulé dans le guide de l'entretien accessible sur la fiche MIOPE 04.04.01, l'entretien est un moment de communication privilégié. Il repose sur la confiance et nécessite une préparation attentive des deux parties. Il s'agit d'un acte primordial tant de management pour le responsable hiérarchique que de positionnement professionnel pour la personne évaluée.

Il favorise la motivation et la responsabilisation. Il vise la reconnaissance par la valorisation de la contribution de la personne évaluée ainsi que son employabilité par le maintien et le développement de ses compétences. Il concourt à la délivrance de prestations de qualité.

2.2. Périodicité et mesures de contrôle

Les entretiens doivent avoir lieu après **trois mois, un an, deux ans** durant la période dite probatoire. Dans la pratique, compte tenu des délais de réalisation et de circulation des documents, des échéances plus courtes ont été fixées pour chaque entretien (voir ci-dessous). Après la période probatoire, hormis pour les cadres supérieurs (classe 23 et plus), les entretiens doivent avoir lieu **au minimum tous les deux ans de manière continue. Ils peuvent avoir lieu en tout temps, lorsque la situation l'exige, comme par exemple lors d'une promotion ou d'un redéploiement de carrière.**

En ce qui concerne les cadres supérieurs, dès le 1^{er} juin 2016, le Conseiller d'Etat en charge de la Police a demandé que pour cette catégorie de personnel, une évaluation soit faite désormais chaque année et non tous les deux ans.

L'objectif de cette mesure consiste à vérifier annuellement l'atteinte ou non des objectifs fixés.

En conséquence, une année sur deux, sauf changement important, le formulaire EEDM n'est pas complété entièrement mais uniquement dans la partie relative aux objectifs fixés préalablement.

Le respect des délais de réalisation des EEDP-EEDM durant la période probatoire est primordial, dans la mesure où il en découle un changement de statut (employé à fonctionnaire) dont l'enjeu est important tant pour le collaborateur que pour l'employeur.

La mise en place par la DDRH dès le 1^{er} septembre 2015 d'un nouveau processus de renforcement du respect des délais durant la période probatoire implique :

D'une part que :

Pour s'assurer que les délais précités soient bien respectés, le SGARH adressera en début d'année et plusieurs fois en cours d'année à chaque hiérarchie concernée une liste des EEDP-EEDM à réaliser.

Les échéances qui figureront sur cette liste seront les suivantes :

- 3 mois pour les EEDP-EEDM des 3 mois;
- 9 mois pour les EEDP-EEDM des 12 mois;
- 18 mois pour les EEDP-EEDM des 24 mois au bout desquels doit en principe intervenir la nomination.

Si la date de l'entretien n'est pas fixée deux semaines avant l'échéance de ce délai, un rappel sera adressé par le SGARH aux hiérarchies concernées.

En cas de non réalisation de l'EEDP-EEDM à l'échéance prévue, un second rappel est effectué par la DDRH.

Si plus d'un mois après l'échéance, l'EEDP-EEDM n'est pas encore réalisé, le supérieur hiérarchique concerné est convoqué à la DDRH avec son supérieur hiérarchique en vue d'un avertissement.

D'autre part que*:

- Pour tous les cadres en classe 16 et plus en période probatoire le projet d'EEDP-EEDM soit transmis à la DDRH, via le SGARH, au 17^{ème} mois d'activité;
- la DDRH transmet ce projet ainsi que les deux précédents EEDP-EEDM à 3 mois et à 12 mois au magistrat pour préavis;
- si positif, le préavis du magistrat est remis au SGARH un mois plus tard (soit au 18^{ème} mois d'activité du collaborateur) en vue de la réalisation de l'entretien par la hiérarchie;
- s'il est négatif, le préavis du magistrat est remis à la hiérarchie via le SGARH afin que l'EEDP-EEDM soit mené dans les délais avec l'annonce au collaborateur que sa nomination est remise en cause;
- en fonction des remarques du collaborateur et des éventuelles observations qu'il ajoutera à son EEDP-EEDM, le magistrat décidera s'il y a lieu de résilier les rapports de service ou de prolonger la période probatoire;
- deux mois avant l'échéance des 24 mois d'activité, le collaborateur est informé de la décision départementale.

****Ces 6 points ne concernent pas les collaborateurs policiers, mais uniquement le personnel administratif et technique.***

2.3. Convocation

La date de l'entretien est arrêtée au moins 2 semaines à l'avance. Un protocole d'entretien est signé par les deux parties. Les divergences éventuelles peuvent y figurer ou faire l'objet d'une note rédigée par l'intéressé. Cette note est intégrée à l'EEDP-EEDM et versée au dossier du collaborateur.

En cas de contestation, un entretien peut être demandé par le collaborateur au supérieur hiérarchique de son évaluateur, ce dernier étant, en principe, le supérieur hiérarchique direct (article 46 alinéa 5 RPAC). Le membre du personnel peut se faire accompagner d'une personne de son choix.

2.4. Forme de l'entretien

Les modalités et la procédure sont explicitées en détail dans le "guide de l'entretien", dans la fiche MIOPE (04.04.01) ainsi que dans la directive départementale.

Comme indiqué en préambule de cette directive, l'entretien d'évaluation est un moment d'échange entre :

le collaborateur qui exprime son degré de satisfaction au travail et ses attentes, évalue son travail, l'atteinte des objectifs fixés précédemment, les compétences exercées et précise sa contribution à l'amélioration des processus de travail. C'est également l'occasion qui lui est offerte d'émettre des suggestions et de faire part de ses réflexions sur son parcours et/ou projet professionnel

et

le responsable hiérarchique qui s'exprime sur les faits constatés et ses propres attentes, se détermine sur l'atteinte des objectifs fixés et amène son interlocuteur à s'exprimer sur ses propres prestations et sur son environnement de travail. Il profite de cet échange pour clarifier les contenus techniques, proposer et garantir les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés ainsi que pour identifier les potentialités de développement.

Les cadres qui le souhaitent peuvent parfaitement remplir le formulaire avant l'entretien et ajouter d'éventuels compléments sur la base de l'échange avec le collaborateur.

La simple remise au collaborateur d'un formulaire EEDP-EEDM pré-complété pour signature sans le moindre échange est proscrit.

Une fois l'entretien terminé, le cadre complète le formulaire et l'adresse à son collaborateur pour relecture et signature. La signature est obligatoire. Par sa signature le collaborateur atteste avoir pris connaissance du contenu du document.

Lorsque le collaborateur n'est pas d'accord avec une ou plusieurs appréciations apportées dans l'EEDP-EEDM, il établit, dans les 10 jours qui suivent l'entretien, une note complémentaire qui est jointe au formulaire.

Le document complet transite ensuite au SGARH par voie de service.

Le supérieur hiérarchique de l'évaluateur reçoit donc le formulaire déjà signé par le collaborateur et par son chef direct, il peut dès lors en prendre connaissance et signer à son tour sans re-convoquer le collaborateur, sauf situation exceptionnelle.

2.5. Dossier personnel

Les documents relatifs à l'entretien sont versés par le SGARH au dossier personnel du collaborateur.

3. CONTENU DES ENTRETIENS D'EVALUATION (EEDP – EEDM)

3.1. Objectifs et exigences qualitatives

Hormis le respect des délais de réalisation fixés par le Conseil d'Etat, il y a lieu de souligner l'importance du contenu des EEDP-EEDM, tant pour le collaborateur que pour l'employeur.

Les commentaires relatifs aux compétences évaluées doivent être étayés d'exemples datés et la fixation des objectifs (rubrique E) doit être parfaitement documentée. Cette rubrique est importante pour deux raisons :

- Un objectif clairement exprimé est mieux compris et a donc plus de chances d'être atteint;
- un objectif clairement exprimé aujourd'hui permettra de mieux compléter ultérieurement la rubrique B (bilan de l'atteinte des objectifs fixés lors de l'EEDP-EEDM précédent).

Pour rappel, un objectif désigne un résultat à atteindre par un collaborateur (ou une équipe si l'objectif est collectif) dans un délai donné, ou à une date précise.

Cet objectif doit être **spécifique** (lié à une personne), **mesurable** (il existe un indicateur permettant de vérifier l'atteinte totale ou partielle), **atteignable** (ambitieux mais réaliste), **relié** et cohérent avec les objectifs du service et le **temps** imparti pour l'atteindre doit être clairement défini.

Il existe plusieurs sortes d'objectifs individuels :

- Liés à l'activité de la fonction (*par exemple, d'ici fin juin XXXX analyser les possibilités d'acquisition de l'outil de travail X et élaborer un concept permettant la mise sur pied d'une formation continue à l'utilisation de cet outil*);
- liés à des progrès, points d'amélioration personnelle (*par exemple, d'ici fin septembre XXXX avoir amélioré sensiblement son niveau d'orthographe en réduisant de 50% le nombre de fautes contenues dans les rapports...*);
- liés au développement des compétences (*par exemple, d'ici fin avril, être en mesure de traiter tous les dossiers de type Y de manière autonome*);
- liés à des projets particuliers (*par exemple, d'ici fin juin diminuer de 50% les plaintes des usagers internes et externes en lien avec la téléphonie*).

Chacun de ces objectifs doit être assorti d'une indication relative aux moyens qui seront mis à disposition du collaborateur afin de lui permettre de les atteindre. Cette mention est importante parce qu'elle permet, lors de l'EEDP-EEDM successif, de déterminer si l'éventuelle non atteinte d'un objectif est due partiellement (ou totalement) à une inadéquation des moyens ou de la formation mise à disposition.

Enfin, la fixation d'un objectif peut parfaitement être la résultante de l'échange que le supérieur hiérarchique a avec son collaborateur et peut, dès lors, être fixé conjointement ou redimensionné lors de l'entretien, selon les arguments présentés.

En vue d'atteindre les objectifs quantitatifs fixés par le Conseil d'Etat, le SGARH s'est jusqu'ici concentré sur l'harmonisation des délais et des pratiques au sein des services.

Les EEDP-EEDM qui ne répondent pas aux exigences qualitatives précitées sont retournés aux hiérarchies concernées.

Le SGARH est bien entendu à disposition pour tous conseils à ce sujet et pour un accompagnement tout au long du processus d'évaluation.

Cette directive a été validée par la DDRH le 12 novembre 2015.

4. PROCEDURE INTERNE

Dès le 1^{er} février 2018, les hiérarchies adressent tous les formulaires EEDP/EEDM au SGARH directement lequel se charge de soumettre au CDT :

1. Les EEDM des officiers et des cadres supérieurs (classe 23 et plus);
2. Les EEDP et EEDM faisant état d'une situation particulière ou d'un dysfonctionnement important (rapporté par la hiérarchie ou par le collaborateur).

Par ailleurs, le SGARH soumettra le dernier EEDP/EEDM à la lecture du CDT lors d'une proposition de promotion.

En outre, les éventuelles doléances exprimées par les collaborateurs dans la partie A ou D b) feront systématiquement l'objet d'un commentaire de la hiérarchie, soit par l'ajout d'une annotation soit par une note d'accompagnement, avant envoi du formulaire au SGARH.