



CENTRE DE GESTION DE MEURTHE-ET-MOSELLE



**EMPLOIS &
CARRIERES**



**RESSOURCES &
DEVELOPPEMENT**



PRÉVENTION



**ANALYSES &
PROSPECTIVES**

ENTRETIEN PROFESSIONNEL

GUIDE DE L'EVALUATEUR

REFERENCES JURIDIQUES

- Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale notamment l'article 76-1,
- Article 30 du décret n° 89-229 du 17 avril 1989 relatif aux commissions administratives paritaires des collectivités territoriales et de leurs établissements publics,
- Décret n° 2014-1526 du 16 décembre 2014 relatif à l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires territoriaux.

Le présent guide a pour objectif de vous accompagner dans la conduite des entretiens professionnels.

Les éléments figurant dans ce guide sont proposés à titre indicatif. Il ne s'agit pas d'un document réglementaire mais d'un outil à la disposition des supérieurs hiérarchiques directs chargés de conduire les entretiens professionnels.

Ce guide répond essentiellement aux questions suivantes :

- Qu'est-ce que l'entretien professionnel et quelles sont ses finalités ?
- Quelles sont les étapes à suivre dans la conduite des entretiens professionnels ?

I. Les finalités de l'entretien professionnel

L'entretien professionnel remplace la notation depuis le 1^{er} janvier 2015. Il est annuel et individuel. La date de l'entretien est fixée par vous en fonction, notamment, du calendrier de la commission administrative paritaire dont relève l'agent évalué.

Il est pour vous un moment privilégié de dialogue et d'échange avec le(s) agent(s) de votre service. Il concerne les fonctionnaires et les agents non titulaires de droit public en CDI ou en CDD recrutés sur un emploi permanent.

L'entretien a lieu uniquement entre l'agent et vous-même en votre qualité de supérieur hiérarchique direct. Aucune autre personne n'est autorisée à y assister (adjoint au maire, autre supérieur hiérarchique, représentant syndical ou toute autre personne). Et l'autorité territoriale ne conduira donc que les entretiens professionnels des agents placés directement sous son autorité (généralement le DGS ou le secrétaire de mairie).

Il s'appuie sur la fiche de poste qui est un préalable indispensable à la mise en place des entretiens.

- **Pour vous, l'entretien professionnel permet de :**

- disposer d'un moment privilégié pour faire un point avec l'agent et échanger
- dresser un bilan de l'année écoulée avec l'agent
- apprécier les compétences de l'agent
- définir les objectifs à attribuer à l'agent pour l'année à venir
- d'évaluer les besoins en formation de l'agent et les compétences à acquérir ou développer
- de connaître et apprécier les perspectives d'évolution professionnelle de l'agent

- **Pour l'agent évalué, l'entretien professionnel permet :**

- d'avoir un retour du travail accompli tout au long de l'année
- d'avoir un temps privilégié avec son supérieur hiérarchique direct
- de valoriser ses contributions
- de connaître ses points forts et les points à améliorer
- d'exprimer ses souhaits en termes d'évolution professionnelle et d'exprimer ses besoins en formation

Nota : s'agissant des agents intercommunaux, le principe conduit à ce qu'un entretien ait lieu avec le supérieur hiérarchique dans chacune des collectivités pour lesquelles l'agent travaille. La procédure d'entretien professionnel sera donc suivie indépendamment dans chacune de ces collectivités. Cependant, dans la mesure où les décisions d'avancement ou de promotion doivent être prises en concertation avec l'ensemble des employeurs, une coordination apparaît nécessaire.

II. Les étapes de l'entretien professionnel

L'entretien professionnel se décompose en deux temps distincts :

- La préparation de l'entretien
- La conduite de l'entretien

Vous devrez vous assurer de disposer de tous les éléments vous permettant d'avoir une connaissance suffisante des activités et responsabilités assumées par l'agent, faute de quoi il sera difficile de réaliser une appréciation complète et objective.

Etape 1 : La convocation et la préparation à l'entretien

- **La convocation**

Vous devez convoquer l'agent au moins 8 jours avant la date de l'entretien. La convocation doit être accompagnée de la fiche de poste de l'agent et d'un exemplaire de la trame du compte rendu.

- **La préparation à l'entretien**

Pour que l'entretien devienne un dialogue constructif avec l'agent, il est nécessaire, pour vous comme pour lui, de se préparer.

Vous devez vous préparer à l'entretien à partir :

- Des faits et réalisations marquants de l'année,
- De la fiche de poste de l'agent,
- De la fiche de notation ou d'évaluation de l'agent de l'année précédente,
- De la fiche d'entretien professionnel type,
- Du (des) projet(s) du service ou de la collectivité ...

Ces éléments vous permettront de recenser les points forts et les points à améliorer de l'agent pour les traiter lors de l'entretien et pour proposer des pistes d'amélioration.

Il est conseillé :

- De prendre l'attache de ceux qui travaillent avec l'évalué (par exemple, le directeur d'école pour un ATSEM)
- D'établir un bilan de l'année écoulée en vous posant les questions suivantes :
 - dans quelles activités l'agent a-t-il le mieux et le moins bien réussi ?
 - quels objectifs a-t-il correctement atteint ? Où a-t-il rencontré le plus de difficultés ?
 - les moyens (matériels, humains etc.) mis à la disposition des agents ont-ils été suffisants ?
 - quelles sont les contraintes qui ont gêné la réalisation des activités ?
 - quelles sont les compétences requises sur le poste occupé par l'agent (le cas échéant, se référer à la fiche de poste) ? Sont-elles maîtrisées ou connaît-il des difficultés ?
 - quel accompagnement puis-je apporter à l'agent dans son travail (exemples : actions de formation à envisager, renforcement des moyens matériels, etc.) ?

- Définir les objectifs de l'agent pour l'année à venir, par rapport à ses fonctions et au projet de service
- Prévoir les éventuels moments difficiles de l'entretien (refus de promotion, de formation, critique...) en préparant par écrit une argumentation basée sur des faits précis et concrets, et s'entraîner à la formuler. Ceci vous évitera l'expression de reproches excessifs ou, au contraire le blocage qui conduit à ne rien dire à l'agent (cf. annexe « savoir formuler une critique »).

NB : Il est conseillé de garder une trace de tous les événements significatifs survenus et qui gagneront à être repris lors de l'entretien pour justifier vos remarques (incidents, faits positifs ou négatifs etc.).

Etape 2 : Le déroulement de l'entretien

Pour aborder toutes les rubriques de l'entretien professionnel, il est conseillé d'y consacrer au moins 1 h ; mais il peut être plus court ou plus long.

• L'accueil et l'introduction

L'accueil est une étape importante de l'entretien, car elle conditionne souvent « l'ambiance » dans laquelle va se dérouler l'entretien. Le ton utilisé, les dispositions que vous avez prises pour organiser l'entretien, votre introduction peuvent mettre plus ou moins à l'aise l'agent. Votre objectif est de créer dès cet instant les conditions d'un dialogue avec l'agent.

Voici quelques conseils pour créer un climat serein :

- ✓ Choisissez un lieu calme et neutre si possible
- ✓ Cessez toute activité : ne jamais poursuivre un travail après l'arrivée de la personne
- ✓ Se levez, allez au-devant de la personne
- ✓ L'invitez à s'asseoir
- ✓ Soyez assis au même niveau que votre interlocuteur
- ✓ Evitez d'être dérangé durant l'entretien : faites filtrer les communications téléphoniques et bloquez les visiteurs.
- ✓ Envisagez la prolongation au-delà de la durée prévue : il serait contreproductif de précipiter la fin de l'entretien.
- ✓ Détendez l'atmosphère par un trait d'humour

Vous devez accueillir l'agent en rappelant le cadre de l'entretien et ses finalités. S'il s'agit d'un premier entretien, il est nécessaire de lui présenter les différentes rubriques de la fiche d'entretien professionnel.

• Les rubriques du compte rendu de l'entretien professionnel

C'est le supérieur hiérarchique direct qui doit rédiger l'ensemble des rubriques du compte rendu de l'entretien professionnel. Bien entendu, la rédaction doit se faire conjointement avec l'agent afin que cette rencontre soit un véritable moment d'échanges.

Toutes les rubriques figurant dans le compte rendu doivent être abordées et renseignées.

I. AGENT EVALUE

Cette partie comporte des éléments relatifs à la situation administrative de l'agent émanant du logiciel AGIRHE. Il s'agit également d'évoquer les modifications éventuelles concernant les fonctions exercées par l'agent (évolution des missions, changement de positionnement...), et ainsi mettre à jour sa fiche de poste.

II. AGENT EVALUATEUR

Cette partie comporte des éléments relatifs à l'identité de l'évaluateur (nom, prénom, grade, fonction...).

III. FAITS MARQUANTS DE LA PERIODE

Cette partie permet de relater les faits marquants de l'année écoulée du point de vue de l'évalué et de l'évaluateur (exemples : évolution des fonctions, mutation interne etc.).

IV. FORMATIONS ET ACQUIS DE L'EXPERIENCE PROFESSIONNELLE

Cette partie retrace les formations demandées (réalisées ou non) au cours de l'année ainsi que le parcours professionnel de l'agent, soit dans l'administration, soit dans le secteur privé.

V. APPRECIATION DE LA VALEUR PROFESSIONNELLE POUR L'ANNEE ECOULEE

Les compétences de l'agent sont appréciées par rapport aux niveaux de compétences requis par les activités qui sont décrites dans la fiche de poste de l'agent évalué :

- Notions (1^{er} niveau de compétence) : Le collaborateur dispose des connaissances de base, est capable de les appliquer dans des situations simples ou standardisées sous contrôle
- Opérationnel (2^{ème} niveau) : Le collaborateur dispose de connaissances générales, est capable d'exécuter des opérations variées dans des situations courantes de manière autonome et sait repérer les dysfonctionnements
- Maîtrise (3^{ème} niveau) : Le collaborateur dispose de connaissances approfondies, est capable d'analyser et de mettre en œuvre la compétence de manière régulière de façon autonome, même dans des situations inhabituelles, de maîtriser le système et de l'adapter au besoin, d'améliorer le processus, de conseiller les autres agents
- Expert (4^{ème} niveau) : Le collaborateur est une référence au sein de l'organisation et/ou du service dans le domaine considéré, sait agir dans une situation complexe, est capable d'interpréter, de faire évoluer le système et de le transmettre. L'agent fait preuve de créativité, forme d'autres agents

Pour chacune de ces rubriques, vous disposez d'un espace vous permettant d'apporter des commentaires.

A l'issue de de cette partie, il s'agit de dresser un bilan de l'activité du travail effectué en indiquant les aspects positifs (points forts) et négatifs (points à améliorer), ainsi que les compétences à développer.

Il ne s'agit pas de juger l'agent mais de déterminer les causes de ses réussites et de ses difficultés professionnelles, afin de l'aider à valoriser les premières et à résoudre les secondes.

Il est indispensable de s'appuyer sur les faits concrets dégagés dans le bilan. C'est le meilleur moyen d'éviter les jugements sur la personne ou les impressions qui ne seraient d'aucune utilité.

Quelques conseils pour vous aider :

- Pour les points forts :
 - reconnaissez les réussites. C'est motivant. L'agent a besoin d'entendre dire ce qu'il fait bien.
 - analysez et valorisez les réussites. Déceler pourquoi l'agent réussit dans tel ou tel domaine permet d'ouvrir de nouvelles activités, faire bénéficier un collègue de son savoir-faire etc.

➤ Pour les points à améliorer :

- allez droit au but : l'agent a besoin de savoir précisément dans quels domaines vous attendez qu'il fasse des progrès.
- argumentez : citez des faits à l'appui de votre propos, c'est le meilleur moyen d'éviter les jugements
- laissez à l'agent le temps de répondre. Au besoin, aidez-le à formuler sa réponse.
- aidez l'agent à proposer ce qu'il peut faire pour résoudre le problème évoqué : formations etc.

VI. OBJECTIFS POUR L'ANNEE A VENIR

Dans cette phase de l'entretien, vous préparez avec l'agent l'année à venir. Vous exposez à l'agent les objectifs à atteindre en tenant compte du bilan que vous venez d'effectuer, des priorités du service, des évolutions prévues...

Quelques conseils pour vous aider :

- appuyez-vous sur le bilan qui vient d'être fait, sur les points à améliorer
- écoutez l'agent. Il connaît son poste et a des idées sur la façon dont il pourrait le développer, sur les outils qui lui seraient utiles, sur de nouvelles méthodes à appliquer etc. Aidez-le à formuler ses propositions
- définissez des indicateurs : ce sont des éléments concrets ou « des clignotants » qui sont utilisés comme moyens de suivi et/ou de mesure dans la progression et la réalisation des objectifs. Pour déterminer des indicateurs pertinents, il s'agit de :
 - Préciser le résultat que l'on veut repérer ;
 - . « Qu'est-ce que nous voulons exactement » ?
 - . Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Avec qui ?
 - Définir les faits qui montreront la progression et le résultat ;
 - . « Comment saurons-nous que je suis dans la bonne direction » ?
 - . « A partir de quels constats saurons-nous que le résultat est atteint » ?
- sélectionnez des objectifs en nombre limité. L'important est d'être réaliste. Ne fixez pas des objectifs qui seraient difficilement atteignables au risque de décourager l'agent.

Voici les principales caractéristiques d'un objectif :

Il doit être :

- **Spécifié**: sa définition est précise et détaillée, exprimée sous la forme d'un résultat à atteindre.
- **Mesurable**: les résultats sont quantifiables ou au moins observables. Un objectif est assorti d'indicateurs et accompagné des moyens nécessaires.
- **Acceptable** d'un point de vue légal, moral, sécurité ... et accepté.
- **Réaliste**: adapté à l'environnement et à l'individu, il ne démotive pas les collaborateurs, mais doit être suffisamment ambitieux (dose d'exigence partagée).
- **Temporel** : il est accompagné d'un plan d'action fixant des échéances.

VII. PERSPECTIVES D'EVOLUTION PROFESSIONNELLE EN TERMES DE CARRIERE ET DE MOBILITE

L'agent expose ses vœux en matière d'évolution de poste, de carrière, de mobilité, de prise de responsabilité.

Vous pouvez faire part de votre avis à l'agent. Toutefois, vous devez lui préciser que ses demandes feront l'objet d'un arbitrage par l'autorité territoriale.

Au cours de l'entretien, il est possible d'aborder d'autres thèmes dès lors que ceux-ci s'inscrivent dans un cadre strictement professionnel.

VIII. FORMATIONS (BESOINS NOUVEAUX)

La formation est l'un des moyens permettant de réduire les écarts entre le niveau de compétence requis par les activités qui sont décrites dans la fiche de poste et le niveau de compétence détenu par l'agent.

Il s'agit d'inscrire les besoins en formation de l'agent ainsi que l'origine des besoins exprimés (à votre initiative et/ou celle de l'agent).

Ce recensement des besoins de formation sert de base à l'élaboration du plan de formation de la collectivité.

IX. SYNTHÈSE DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

☛ Appréciation générale du supérieur hiérarchique direct :

Le supérieur hiérarchique direct doit porter une appréciation d'ensemble en caractérisant et synthétisant en quelques phrases la valeur professionnelle de l'intéressé.

Cet exercice de style sera particulièrement soigné puisqu'il s'agit de synthétiser ce qui a été dit et écrit au fil des échanges ; évidemment, le propos doit refléter la teneur globale de l'évaluation.

☛ Notification

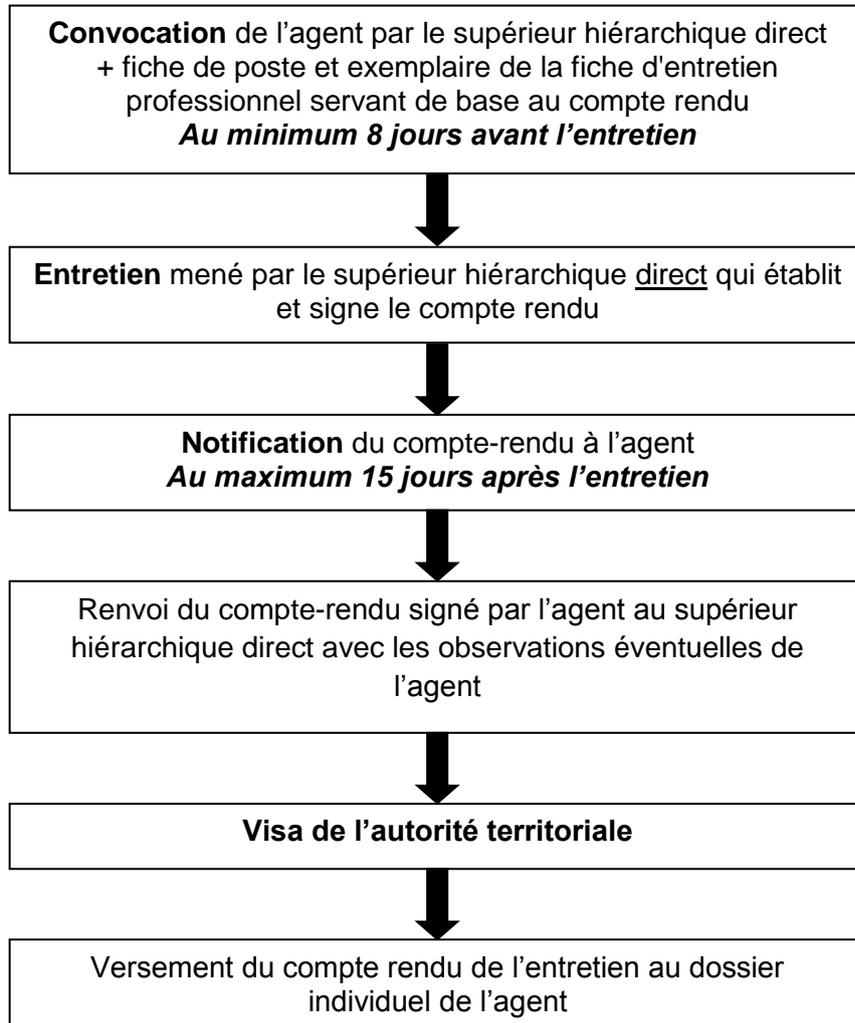
Le compte rendu de l'entretien professionnel est notifié à l'agent évalué dans un délai de 15 jours suivant la date de l'entretien par le supérieur hiérarchique direct.

☛ Visa du compte rendu par l'autorité territoriale

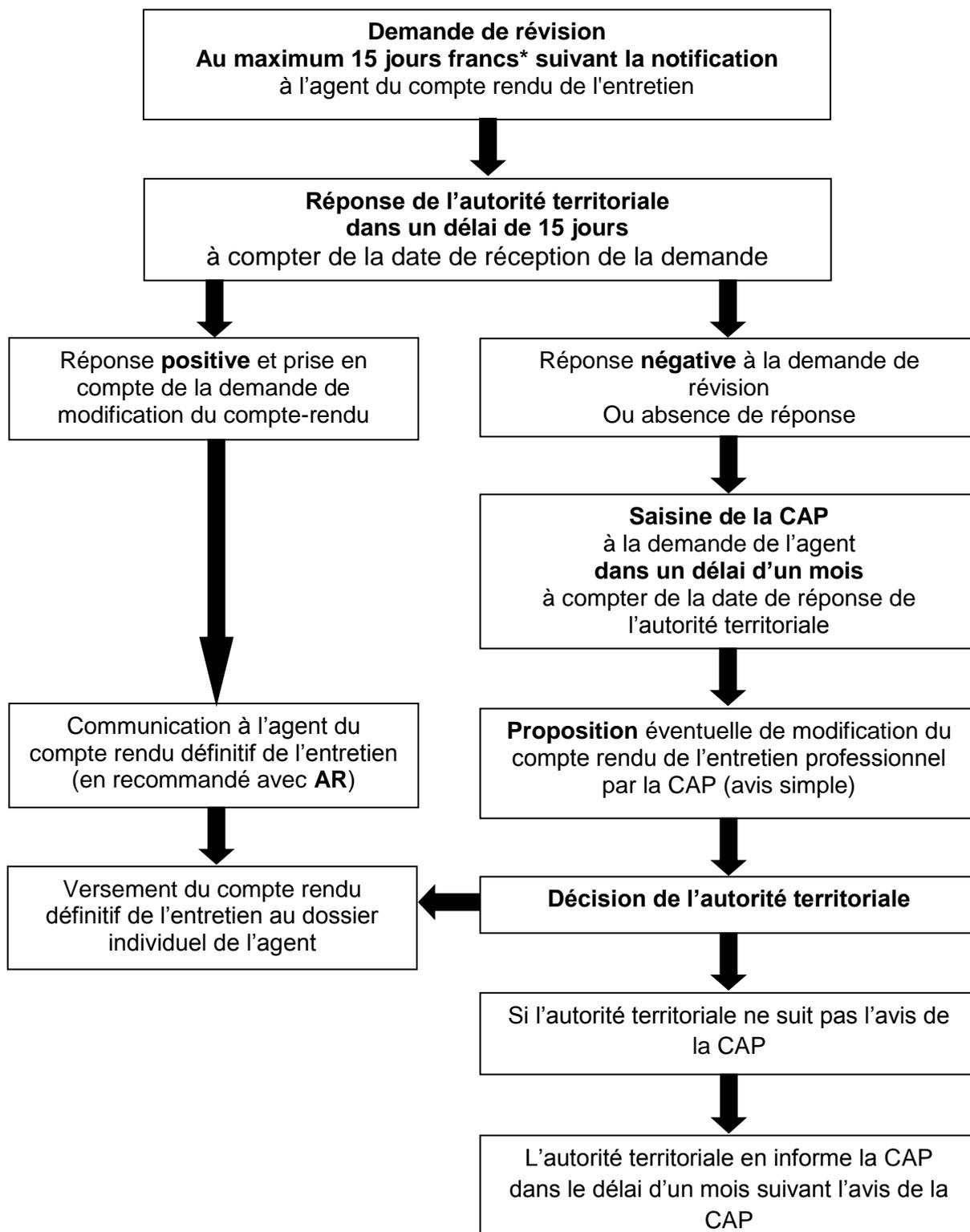
L'autorité territoriale vise le compte rendu de l'entretien professionnel.

LE CIRCUIT DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Réf. : articles 5 et 6 du [décret n° 2014-1526 du 16 décembre 2014](#) relatif à l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires territoriaux



LE CIRCUIT DE LA DEMANDE DE REVISION DU COMPTE RENDU D'ENTRETIEN



* le jour de la demande ne compte pas (dies a quo) et le jour de l'échéance non plus (dies ad quem). Lorsque le dernier jour du délai tombe un samedi, un dimanche ou un jour férié, la demande peut être déposée le premier jour ouvrable suivant.

*Nota : Le compte-rendu d'entretien professionnel peut également être contesté dans les conditions suivantes par l'exercice d'un **recours contentieux formé devant le tribunal administratif** dans un délai de 2 mois à compter soit :*

- *De la notification initiale du compte-rendu,*
- *De la réception de la réponse de l'autorité territoriale à la demande de révision,*
- *De la communication du compte-rendu définitif éventuellement révisé par l'autorité territoriale, après avis de la commission administrative paritaire,*
- *De la réponse – ou de la décision implicite de rejet – au recours gracieux, le cas échéant.*

ANNEXE 1 : Savoir formuler une critique

Mener des entretiens de réprimande est souvent contre-productif. Voici quelques conseils pratiques pour formuler une critique constructive :

Principe : une critique est constructive si elle permet aux deux interlocuteurs de progresser ensemble vers une solution acceptable pour les deux.

Méthode : il est important de respecter cinq étapes successives :

- exposez le comportement indésirable manifesté par le collaborateur ou le fait précis, objectif et indiscutable,
- énoncez les conséquences objectives de ce comportement ou de ce fait, soit sur le service soit sur un autre service,
- recherchez une solution en commun : la solution est d'autant mieux acceptée par l'autre que c'est lui qui la propose ou qu'il s'y associe,
- terminez par une remarque positive sur la relation qui s'est établie entre les deux interlocuteurs,
- soyez attentif à la prochaine situation similaire :
 - ⇒ si la solution a été appliquée : exprimez votre satisfaction auprès du collaborateur,
 - ⇒ si la solution n'a pas été appliquée : posez le problème immédiatement avec la personne pour aboutir à une décision précise comportant un engagement clair.

ANNEXE 2 : Les règles d'or de l'entretien professionnel

1. Rappelez les règles du jeu de l'entretien annuel.
2. Considérez l'entretien annuel comme un moyen de clarifier des situations, de résoudre les problèmes. L'analyse de l'année écoulée a pour objectif de préparer l'avenir.
3. Raisonniez sur l'ensemble de l'activité de votre collaborateur pendant l'année (et pas seulement sur les semaines précédant l'entretien).
4. Traitez des points forts comme des points faibles.
5. Dites ce que vous pensez et créez les conditions pour qu'il en soit de même pour votre collaborateur (son degré de satisfaction dans son poste, ses souhaits,...)
6. Traduisez les constats en remèdes, mesures à prendre, objectif à atteindre, conduite à tenir. Pensez toujours aux moyens que vous donnez quand vous fixez des objectifs.
7. Prenez le temps nécessaire pour mener à bien l'entretien.

Vous êtes responsable, avec votre interlocuteur, de l'efficacité et de qualité de l'entretien.

GLOSSAIRE

FICHE DE POSTE : La fiche de poste est un outil de communication qui :

- définit les finalités ou missions d'un poste, fait la synthèse des principales activités inhérentes au poste et des compétences qui y sont associées ;
- facilite l'évaluation de l'agent lors de son entretien professionnel en identifiant les écarts entre les niveaux de compétences requis et atteints ainsi que la définition d'objectifs ;
- permet l'identification des besoins de formation.

Elle se distingue de :

- la fiche de tâches qui décrit l'enchaînement chronologique d'opérations indispensables à l'exercice d'une seule activité ;
- la fiche de procédure qui décrit étape par étape une façon de réaliser correctement une activité ou un ensemble d'activités et les règles à respecter (acteurs, moyens, activités, temps, résultats...).

DOMAINE D'INTERVENTION OU D'ACTIVITÉ : regroupement de familles professionnelles par grands domaines d'actions d'une collectivité, et/ou par politiques publiques.

FAMILLE PROFESSIONNELLE : ensemble de métiers, concourant à une même finalité de service.

MÉTIER : ensemble d'emplois liés par une même technicité, présentant un socle commun d'activités et de compétences.

MISSIONS : ensemble d'activités qui expriment le sens du poste et correspondent à ses différentes finalités. Elles permettent de répondre à la question : pourquoi ce poste ? Elles commencent toujours par un verbe d'action.

ACTIVITES : ensemble des compétences décrivant ce qui doit être effectué pour réaliser les missions relatives au poste. Elles permettent de répondre à la question : que fait-on dans ce poste ?

COMPETENCES : combinaison de savoirs associés mobilisés en situation de travail. L'application distingue :

- les compétences techniques spécifiques à l'exercice d'une activité
- les compétences transverses, communes à l'ensemble des activités

SAVOIRS ASSOCIES : savoirs requis pour disposer d'une compétence. Ces savoirs sont structurés en trois grandes catégories :

- savoirs : ensemble des connaissances théoriques, généralement acquises par l'éducation formelle : enseignement, formation etc.
- savoir-faire : ensemble des savoirs techniques et relationnels résultant de la pratique et de l'expérience.
- savoir-faire relationnel : ensemble des aspects comportementaux et relationnels spécifiques au poste.

POSTE DE TRAVAIL : ensemble des missions et activités effectuées par un agent au sein d'une organisation.