



L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

GUIDE METHODOLOGIQUE A L'ATTENTION DES EVALUATEURS

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 différentes étapes à suivre dans la conduite des entretiens professionnels ?*

La réussite de ce rendez-vous annuel dépend de votre participation active.

Le contexte législatif et réglementaire

- ☑ **Loi du 3 août 2009** relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique
- ☑ **Loi du 5 juillet 2010** relative à la rénovation du dialogue social et comportant diverses dispositions relatives à la fonction publique
- ☑ **Décret du 29 juin 2010** portant application de l'article 76-1 de la loi du 26 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale
- ☑ **Circulaire du 6 août 2010** relative à la mise en œuvre de l'expérimentation de l'entretien professionnel au sein des collectivités territoriales

L'entretien professionnel : quelles finalités ?

L'entretien professionnel remplace la notation. Il est **annuel et individuel**. Il est pour vous un **moment privilégié de dialogue et d'échange avec le(s) agent(s) de votre service**. Il s'appuie sur la **fiche de poste** qui est un préalable indispensable à la mise en place des entretiens.

L'entretien professionnel est **un outil de dialogue et un acte de management** qui doit permettre :

- de reconnaître et d'apprécier le travail des agents par un bilan de l'année écoulée,
- de convenir par des engagements réciproques des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs du service,
- de favoriser le déroulement des carrières et le développement des compétences individuelles et collectives,
- de définir les besoins en formation pour l'acquisition et le développement des compétences,
- de faire le point sur les conditions de travail et sur l'amélioration de la collaboration professionnelle.

Pour le supérieur hiérarchique direct, l'entretien professionnel permet :

- De disposer d'un moment privilégié pour faire un point avec l'agent et d'échanges
- De dresser un bilan de l'année écoulée avec l'agent
- D'apprécier les compétences de l'agent
- De définir de façon concertée avec l'agent les objectifs 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
- De valoriser ses contributions
- De connaître ses points forts, ses faiblesses et les points à améliorer
- D'exprimer ses souhaits en termes d'évolution professionnelle, d'amélioration de la collaboration professionnelle et d'exprimer ses besoins en formation

L'entretien professionnel en 4 étapes

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 (cf. exemple de convocation)**. La convocation doit être accompagnée de **la fiche de poste de l'agent**, d'un exemplaire de **la fiche d'entretien professionnel** et de la fiche d'entretien professionnel ou de notation de l'année précédente. Un exemplaire de la plaquette d'information à l'attention des agents évalués doit également être remis à l'agent à cette occasion.

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 à améliorer de l'agent pour les traiter lors de l'entretien et pour proposer des pistes d'amélioration.

Etape 2 Le déroulement de l'entretien

Pour aborder toutes les rubriques de l'entretien professionnel, il est conseillé d'y consacrer 1h environ. Vous veillerez également à ne pas être dérangé (renvois téléphoniques, porte fermée...).

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

L'accueil et l'introduction

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 de la fiche d'entretien professionnel

La fiche d'entretien professionnel est scindée en deux parties. Toutes les rubriques figurant dans la fiche d'entretien doivent être abordées et renseignées.

Partie 1 : Bilan de l'année écoulée

Cette partie doit permettre de dresser un bilan de l'année écoulée. Il s'agit de constater et d'analyser les résultats de l'agent au regard des objectifs qui lui ont été assignés, d'apprécier ses compétences techniques et professionnelles, d'évaluer sa manière de servir et ses qualités relationnelles et le cas échéant ses capacités d'encadrement.

■ **Appréciation des résultats professionnels de l'agent compte tenu des objectifs fixés et des conditions d'organisation et de fonctionnement du service**

Les objectifs fixés sont de 2 types :

- ✓ **permanents** : ils correspondent aux activités recensées sur la fiche de poste de l'agent
- ✓ **ponctuels** : ils sont liés aux projets du service, de la collectivité, à un remplacement, à un renfort ...

Un objectif peut également s'étaler sur plusieurs années (ex : dans le cadre du projet de service). Il est alors conseillé de faire un point d'étape chaque année.

Dans cette rubrique, il s'agit donc de :

▶ **Dresser un bilan du travail effectué** et d'inciter l'agent à rappeler les faits marquants de l'année, les aspects positifs (points forts) et négatifs (points à améliorer), les éventuelles difficultés et tout point qu'il jugera utile de préciser.

▶ **Apprécier les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés**

Vous devez apprécier les résultats professionnels de l'agent en tenant compte notamment des moyens dont il dispose, de l'organisation, des méthodes de travail, des relations et du climat social.

Les résultats de l'agent sont appréciés de la manière suivante :

- **Atteint** : résultats conformes ou au-delà des objectifs fixés (mettre en avant les points forts).
- **Partiellement atteint** : résultats partiellement conformes aux objectifs fixés (facteurs internes et externes n'ayant permis d'atteindre que partiellement les objectifs).
- **Non atteint** : résultats non conformes ou insuffisants par rapport aux objectifs fixés (facteurs internes et externes ayant conduit à un résultat négatif).

▶ **Pour cette rubrique, vous disposez également d'un espace vous permettant d'apporter des commentaires.** Cet encadré doit notamment vous permettre d'expliquer les raisons pour lesquelles un ou plusieurs objectifs ont été partiellement ou non atteints.

■ Bilan des formations

▶ Il s'agit, dans un premier temps, de faire un **bilan des formations effectuées par l'agent** au cours de l'année et de mettre en avant les **effets et les résultats constatés** au sein du service.

▶ Dans un second temps, et si cela est le cas, vous devez inscrire **les formations prévues pour l'agent et n'ayant pu être suivies ainsi que la/les raison(s)**.

■ Appréciation des compétences techniques et professionnelles de l'agent et des acquis de l'expérience professionnelle

■ Appréciation de la manière de servir et des qualités relationnelles de l'agent

■ Appréciation des capacités d'encadrement ou le cas échéant à exercer des fonctions d'un niveau supérieur

Les compétences de l'agent sont appréciées à partir :

- des compétences techniques (savoir),
- des compétences professionnelles (savoir-faire),
- de la manière de servir et des qualités relationnelles (savoir-être),
- et le cas échéant des capacités d'encadrement.

Les fiches d'entretien professionnel types déclinent les critères d'appréciation de ces compétences par catégorie hiérarchique (A, B et C).

Et de la manière suivante :

- **Très bon (TB)** : expertise et exigences du poste satisfaites
- **Bon (B)** : maîtrise des exigences du poste
- **À améliorer (AM)** : pratique mais en étant accompagné et suivi - marge de progression
- **Non satisfaisant (NS)** : niveau de connaissances ou pratiques insuffisant, des difficultés constatées
- **Sans objet (SO)** : l'agent n'est pas concerné par un de(s) critère(s)

Pour chacune de ces rubriques, vous disposez d'un espace vous permettant d'apporter des commentaires. Cet encadré peut également vous permettre de mentionner et d'apprécier une compétence spécifique de l'agent sur son poste de travail.

Partie 2 : Orientations et perspectives pour l'année à venir

Cette partie permet de fixer en concertation avec l'agent les objectifs pour l'année à venir et de déterminer les besoins en formation de celui-ci au regard des objectifs et de son projet professionnel. Ses souhaits et perspectives d'évolution professionnelle seront aussi abordés.

■ Détermination des objectifs fixés à l'agent pour l'année à venir et perspectives d'amélioration des résultats professionnels

Il s'agit d'**arrêter les objectifs pour l'année à venir (permanents et ponctuels)** de façon concertée avec l'agent. Les objectifs que vous fixez doivent être : définis dans le temps, en nombre limité (**2 à 4 objectif(s) permanent(s) et 1 à 3 objectif(s) ponctuel(s)**), réalistes, mesurables et motivants (ni trop faciles, ni hors de portée).

Pour atteindre ces objectifs, vous devez également définir les conditions de réussite (moyens matériels, humains, financiers...), **les délais de réalisation et les éléments de contexte.**

■ Détermination des besoins en formation pour l'année à venir

Il s'agit d'inscrire **les besoins en formation de l'agent, l'origine des besoins exprimés*, les résultats attendus au sein du service ainsi que la priorité de réalisation**.**

* Origine des besoins exprimés :

- Initiative de l'agent
- Initiative du supérieur hiérarchique direct
- Initiative partagée

** Priorité :

- N : dans l'année à venir
- N + 1 : d'ici 2 ans
- N + 2 : d'ici 3 ans

Les besoins de formation prennent en compte les objectifs qui ont été fixés à l'agent ainsi que son projet professionnel.

■ Amélioration de la collaboration et de l'environnement professionnel

Il s'agit d'**échanger avec l'agent sur son environnement professionnel** (le poste, le fonctionnement du service et/ou de la collectivité, les relations avec le reste de l'équipe, les conditions de travail, les moyens matériels...) et de **prendre en compte ses remarques et suggestions.**

Vous devez également veiller à ce que les remarques de l'agent restent dans un cadre professionnel.

■ Souhaits de l'agent sur ses perspectives d'évolution professionnelle en termes de carrière et de mobilité

Il s'agit d'aborder avec l'agent **ses souhaits d'évolution de carrière, d'évolution de poste et de mobilité**. Vous devez **émettre un avis sur la pertinence des demandes de l'agent** au regard notamment du(des) projet(s) du service, de la collectivité et des compétences constatées.

Enfin, vous devez préciser à l'agent que ses demandes feront l'objet d'un arbitrage par l'autorité territoriale.

IMPORTANT : Appréciation générale littérale traduisant la valeur professionnelle

Il vous appartient de **compléter, de dater et de signer cette rubrique**. Cette rubrique doit être rédigée **avec soin**. En effet, la valeur professionnelle constitue **l'un des fondements et des moyens de sélection des agents dans le déroulement de carrière et dans le cadre de la mobilité**.

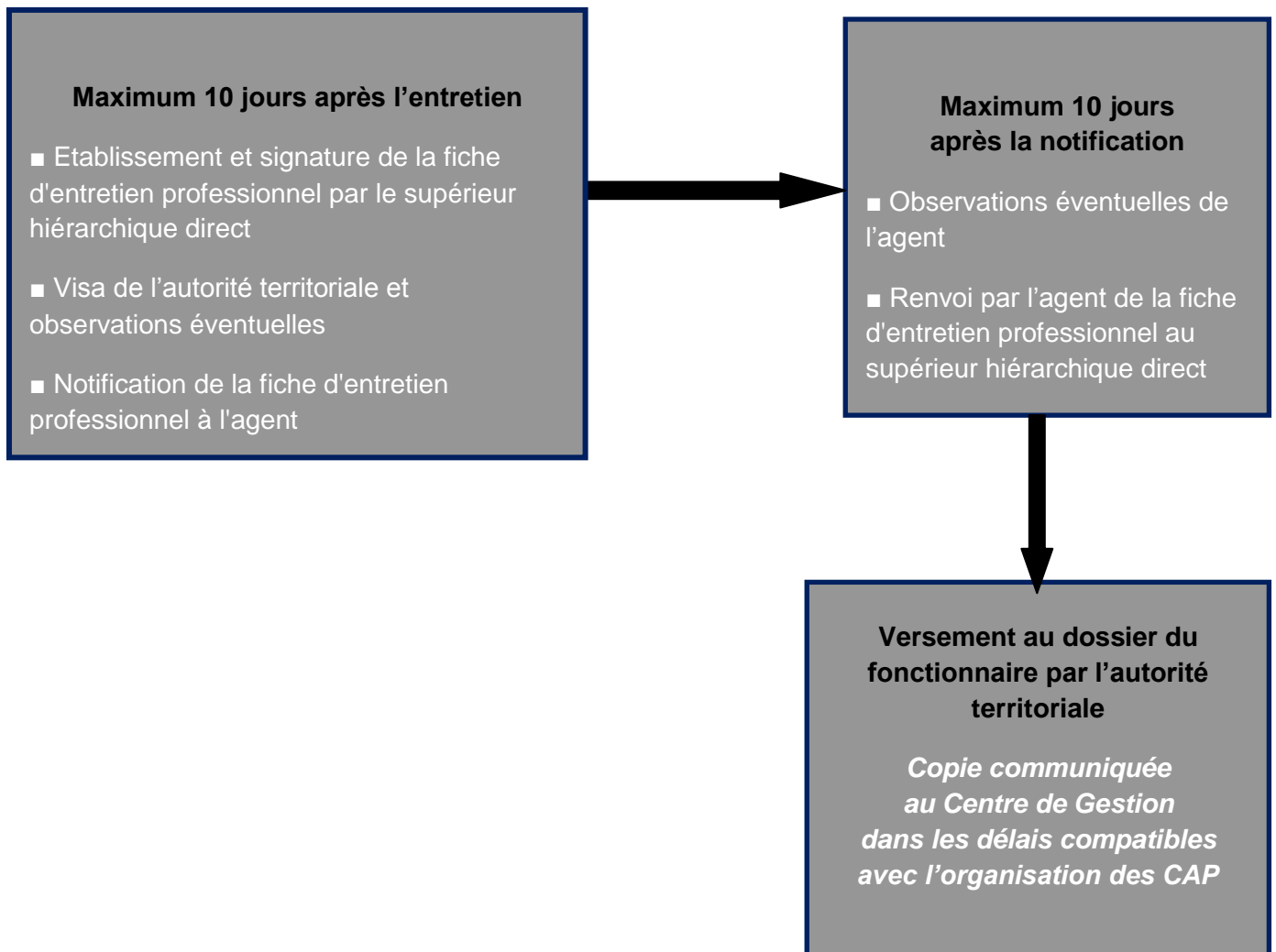
Vous pouvez rédiger cette rubrique hors la présence de l'agent après avoir conclu l'entretien.

Quelques conseils pour le supérieur hiérarchique direct dans la conduite de l'entretien professionnel

- Créez un climat de confiance et d'écoute, adoptez une attitude positive et participative, ne pas jouez des relations de pouvoir
- Permettez à l'agent de s'exprimer en lui posant des questions et en lui laissant la parole libre sur les différentes rubriques
- Soyez réceptif à ce que l'agent veut dire et à son attitude
- Acceptez les divergences d'opinions et prenez en considération tous les arguments, de l'un comme de l'autre et ne soyez pas sur une attitude défensive
- Basez-vous sur des faits précis, des chiffres, des faits et objectifs en évitant tout jugement de valeur (jamais des sentiments ou du ressenti)
- Valorisez le travail réalisé par l'agent tout au long de l'année
- Reformulez les demandes de l'agent
- Gérez votre temps afin de pouvoir aborder toutes les rubriques
- Rédigez au fur et à mesure la fiche d'entretien
- Ecrivez simplement les objectifs de l'agent et veillez à ce qu'ils soient compris et acceptés par l'agent
- Remerciez l'agent de ce temps d'échange

Etape 3 : Le suivi de l'entretien

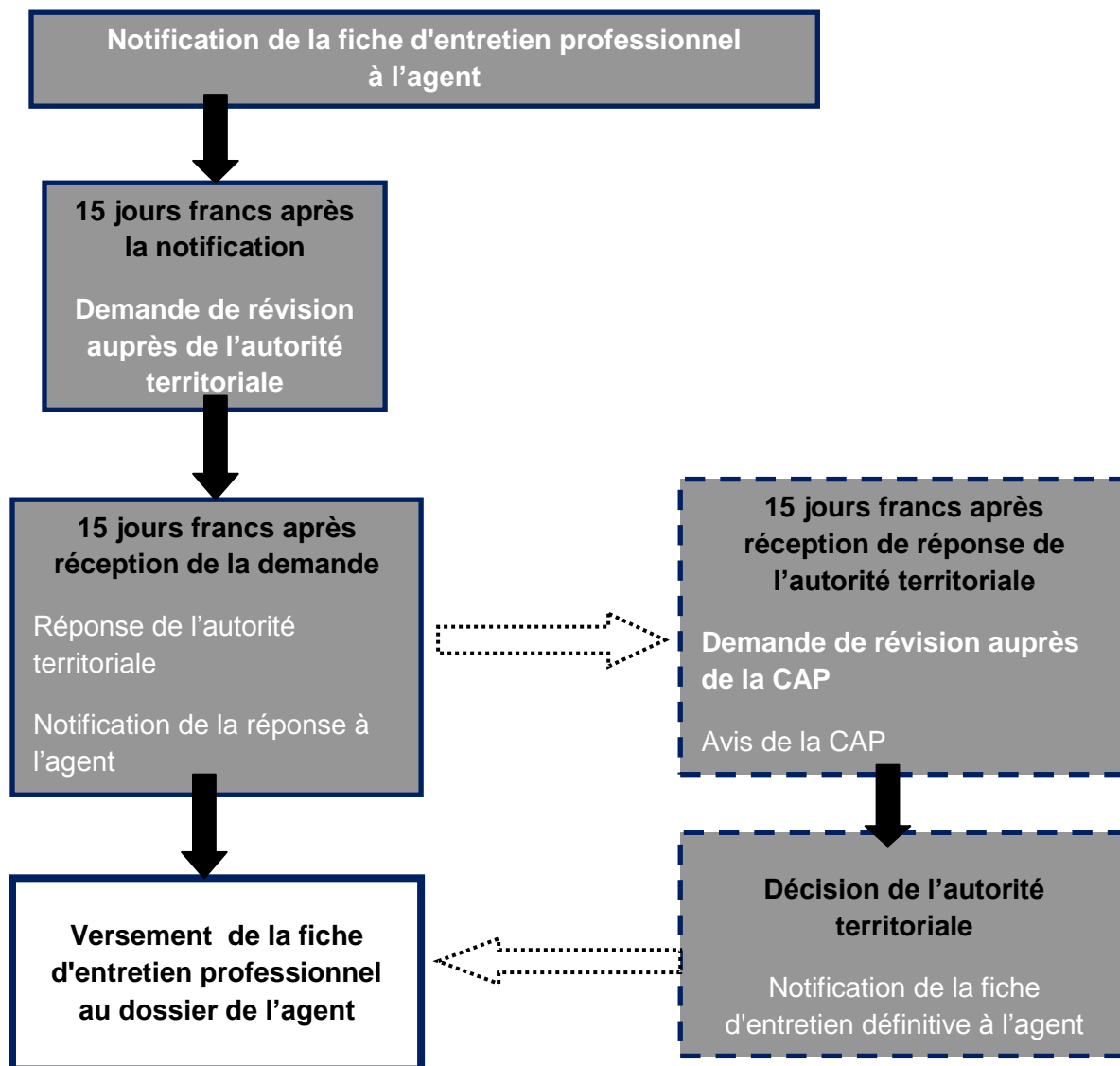
Le suivi de l'entretien



Ces éléments sont fournis à titre d'information afin de répondre éventuellement à des questions de l'agent. Il est précisé que les agents sont également destinataires de ces informations par le biais de la plaquette réalisée à leur attention.

Les voies de recours

La fiche d'entretien professionnel peut être révisée dans les conditions suivantes :



Une demande de révision peut également s'effectuer par l'exercice des recours de droit commun :

Recours gracieux : le fonctionnaire adresse un recours gracieux à l'autorité territoriale dans un **déla**i de deux mois à compter :

- soit de la notification initiale de la fiche d'entretien professionnel
- soit de la réception de la réponse de l'autorité territoriale à la demande de révision
- soit après communication de la fiche d'entretien professionnel éventuellement révisée par l'autorité territoriale, après avis de la commission administrative paritaire.

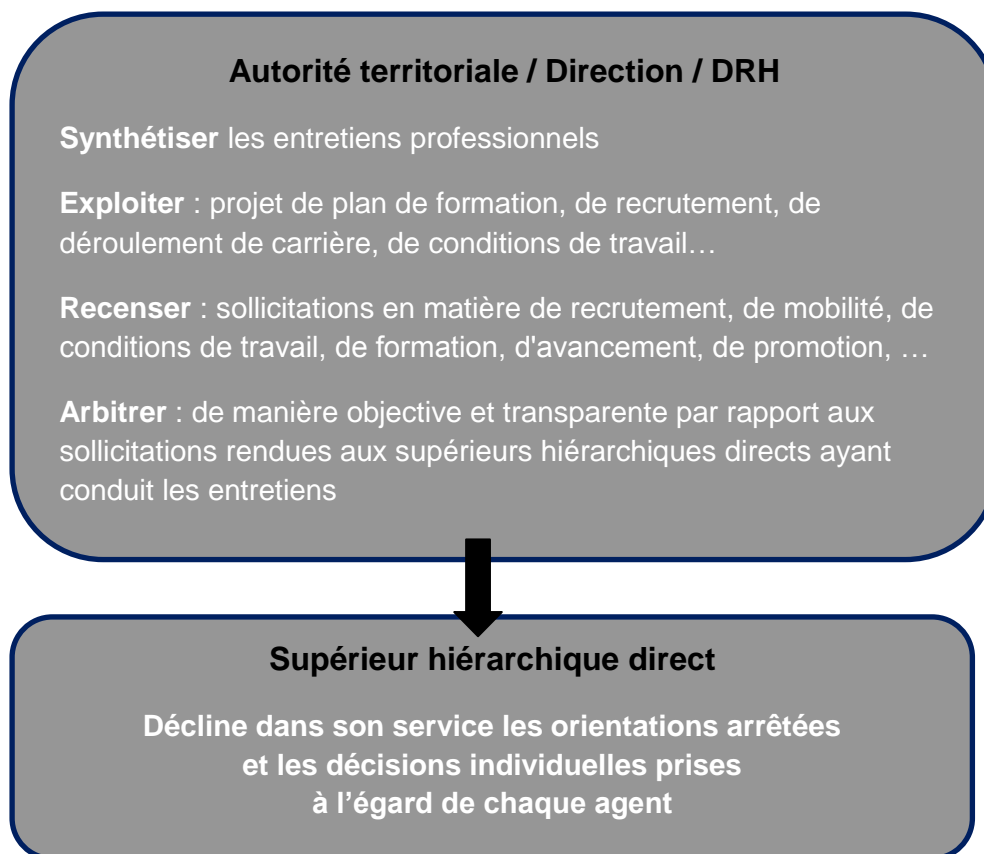
Recours contentieux : le recours devant le juge administratif est adressé dans un **déla**i de deux mois à compter :

- soit de la notification initiale de la fiche d'entretien professionnel
- soit de la réception de la réponse de l'autorité territoriale à la demande de révision
- soit après communication de la fiche d'entretien professionnel par l'autorité territoriale sur avis de la commission administrative paritaire.
- soit de la réponse (ou de la décision implicite de rejet) au recours gracieux.

La fiche d'entretien professionnel peut être contestée directement devant le juge administratif sans que le défaut de demande préalable de révision auprès de la CAP et l'absence de recours gracieux y fassent obstacle.

Etape 4 : L'exploitation de l'entretien

Les acteurs concernés dans la phase d'exploitation de l'entretien sont fonction de la taille de la collectivité et de son organisation.



Cette phase est primordiale dans le sens où elle finalise le processus de l'entretien professionnel et où elle permet à tous de connaître les différentes orientations retenues pour la collectivité.

Vos interlocuteurs pour vous aider dans la conduite des entretiens professionnels :

- la Direction des Ressources Humaines
 - le Responsable du personnel
- le Secrétaire général / Secrétaire de mairie
 - l'Autorité territoriale