



GUIDE ENTRETIEN PROFESSIONNEL

VILLE DE DIGNE-LES-BAINS

Présenté au comité technique le 22 septembre 2015

SOMMAIRE

PRÉAMBULE

- A. RAPPEL DES TEXTES DE REFERENCE
- B. OBJECTIFS DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL
- C. L'ÉVALUATION DE QUOI PARLE-T-ON ?
- D. LA CONVOCATION ET LA PRÉPARATION DE L'ENTRETIEN
- E. LE DÉROULEMENT DE L'ENTRETIEN
- F. APRES L'ENTRETIEN, REMISE À L'AGENT DU COMPTE RENDU D'ENTRETIEN (rubrique XII)
- G. LES SUITES DE L'ENTRETIEN SIGNATURE DU COMPTE RENDU D'ENTRETIEN PROFESSIONNEL (rubrique XIII)

QUELQUES CONSEILS POUR BIEN MENER L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

QUELQUES ERREURS ET ÉCUEILS À ÉVITER

LEXIQUE RESSOURCES HUMAINES

PRÉAMBULE

Ce guide est destiné à vous aider à préparer l'entretien d'évaluation, que vous soyez agent évaluateur ou agent évalué.

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

Il répond essentiellement aux questions suivantes :

- *l'entretien professionnel, de quoi parle-t-on ?*
- *quelles sont les différentes étapes de cet entretien ?*

A - RAPPEL DES TEXTES DE RÉFÉRENCE

- *Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la Fonction Publique Territoriale et notamment l'article 76.*
- *Décret n° 2014-1526 du 16.12.2014 relatif à l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires territoriaux.*
- *La loi n° 2014-58 du 27/01/2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles modifie les articles 76 et 76-1 de la loi n° 84-53 du 26/01/1984 en ce qui concerne l'entretien professionnel.*
En effet, l'article 76 prévoit que « L'appréciation, par l'autorité territoriale, de la valeur professionnelle des fonctionnaires se fonde sur un entretien professionnel annuel conduit par le supérieur hiérarchique direct qui donne lieu à l'établissement d'un compte rendu.
Les commissions administratives paritaires ont connaissance de ce compte rendu ; la demande de l'intéressé, elles peuvent demander sa révision.
- *Le décret n° 2014-1526 du 16 décembre 2014 fixe les modalités d'application de cette disposition.*
Il s'applique à compter du 1er janvier 2015 aux évaluations afférentes aux activités postérieures à cette date.
La notation sera donc abrogée à partir du 1^{er} janvier 2016.

B - OBJECTIFS DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

- Harmoniser les pratiques d'évaluation au sein de la collectivité.
- Favoriser la motivation en donnant du sens à l'action individuelle, imbriquée dans une action collective (projet de service...).
- Contribuer au développement et à l'animation de la Gestion Prévisionnelle des Effectifs des Emplois et des Compétences (GPEEC).
- Mettre à jour les organigrammes et les fiches de postes.
- Développer le fonctionnement et l'organisation des services.
- Alimenter le plan de formation de la collectivité.

Ce sont des objectifs de progrès qui, en tant que tels, se distinguent des objectifs permanents du poste. Il peut s'agir d'objectifs professionnels :

- Directement liés aux objectifs du service ;
- Liés à une évolution de la qualité de travail en termes de responsabilité, comportement, compétences.

Mémo : un objectif doit répondre à ces trois ou quatre points :

Quel résultat concret ? = pour la collectivité, la direction, le service ;

Pour qui ? = l'agent, l'utilisateur, le bénéficiaire ;

Quand ? = le délai ;

Avec quels moyens ? = budget.

Pour être réalisables, les objectifs doivent être :

- Peu nombreux : trois, voire quatre maximum ;
- Clairs, expliqués, cohérents ;
- Réalistes : ni trop faciles, ni trop élevés ;
- Mesurables à la fois en termes qualitatifs et quantitatifs (résultats possibles à constater, indicateurs quantifiables).

C - L'ÉVALUATION DE QUOI PARLE-T-ON ?

L'entretien est conduit par le supérieur hiérarchique direct

- ✓ *Décret n°2010-716 du 29.06.2010-art 3*
- ✓ *TA Nancy 0700562 du 28.08.2008 / Mr M. : « le fait que l'agent ait eu un entretien avec une personne autre que son supérieur hiérarchique direct rend la procédure d'entretien irrégulière ».*

Le supérieur hiérarchique direct est l'agent qui adresse des instructions à l'agent, auxquelles il est tenu de se conformer. Au quotidien, il organise le travail et contrôle l'activité de l'agent.

Ce dernier se doit de conduire l'entretien, même s'il détient un grade identique ou inférieur à celui de l'agent évalué. En effet, la notion de « supérieur hiérarchique direct » est fonctionnelle et indépendante de l'appartenance à un grade.

L'adjoint du supérieur hiérarchique n'a pas vocation à mener l'entretien professionnel.

Néanmoins, en cas d'absence de longue durée du supérieur hiérarchique direct, l'agent chargé de l'intérim pourra assurer l'entretien. L'adjoint au supérieur n'a pas non plus vocation à assister le supérieur pendant l'entretien.

La démarche de l'entretien a été conçue pour garantir une bonne connaissance de l'agent, de sa manière de servir et des conditions dans lesquelles il exerce ses missions. De plus, elle permet de faire prendre conscience au supérieur hiérarchique de ses responsabilités de manager.

En cas d'absence du supérieur hiérarchique direct, pour conduire les entretiens, il appartient à l'autorité territoriale de désigner un agent pour faire l'intérim et, par conséquent, pour diriger les entretiens professionnels.

L'entretien professionnel est un outil de dialogue qui doit permettre :

Pour l'agent évalué :

- de s'exprimer sur tout ce qui a trait à son activité professionnelle ;
- de faire le point sur les procédures, les rythmes de travail, les éventuels dysfonctionnements rencontrés au cours de l'année ;
- de savoir comment la hiérarchie évalue son travail ;
- de comprendre le rôle et la place qu'il occupe au sein du service, de la direction et de la collectivité.

Pour l'agent évaluateur :

- de reconnaître et d'apprécier le travail fourni grâce au bilan de l'année écoulée de développer le management par objectif ;
- de recenser les besoins en formation et d'apprécier l'adéquation formation/métier de diffuser et/ou de rappeler les valeurs du Service Public.

Pour les deux parties :

- de convenir, par des engagements réciproques, des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés ;
- de favoriser le déroulement des carrières, le développement des compétences individuelles et collectives et, si possible, d'améliorer les conditions de travail.

D - LA CONVOCATION ET LA PRÉPARATION DE L'ENTRETIEN

Pour que l'entretien devienne un dialogue constructif entre responsable et agent, il est nécessaire, pour l'un comme pour l'autre, de se préparer. L'évaluateur convoque l'agent au moins huit jours avant la date de l'entretien.

L'entretien professionnel s'inscrit dans un processus qui commence nécessairement avec la description de l'activité professionnelle de l'agent et l'identification des compétences requises pour occuper ses fonctions : c'est la **fiche de poste**.

La fiche de poste et le **compte rendu d'entretien** sont des outils complémentaires voire interdépendants, puisqu'il faut prendre appui sur les données de la première pour renseigner correctement le second.

Les conditions et les moyens d'appréciation sont alors identiques pour tous.

Comment préparer l'entretien ?

Il est conseillé, pour l'agent évaluateur comme l'agent évalué, de le préparer par écrit, suffisamment à l'avance de façon à réfléchir posément aux éléments professionnels significatifs particulièrement marquants lors de l'année écoulée.

Pour **l'évaluateur**, s'assurer de disposer de tous les éléments 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.

Quelques axes de réflexions :

- Quels sont les faits ayant marqué l'année écoulée ? Les objectifs fixés ont-ils été atteints ?
- Dans quelles conditions ? (l'agent a-t-il eu les moyens de les atteindre ?)
- Si non, quelle est la nature des écarts ? Quelle est ma part de responsabilité ?
- Quels objectifs sont à fixer pour l'année à venir ? (à définir notamment à partir des objectifs collectifs du service)
- Quelle évolution de l'agent est envisageable ? Dans quels délais ? Quels sont ses points forts ?
- Quels sont ses points à améliorer ? Comment l'accompagner ?
- Questions quant à la formation, aux éventuelles nouvelles tâches, à une organisation différente du travail ?

Pour **l'agent**, éviter de se dévaluer ou de se surestimer en s'appuyant sur des faits concrets, des réalisations.

Quelques axes de réflexion :

- Quels sont les faits ayant marqué l'année écoulée ?
- Où en suis-je dans la réalisation de mes objectifs ? À quels résultats concrets suis-je parvenu(e) ?
- Quelles ont été mes réussites ?
- À l'inverse, quelles sont les principales difficultés rencontrées ? Quelle est ma contribution au fonctionnement du service ?
- Quels sont mes points forts ? Comment les optimiser ? Quels sont mes points faibles ? Comment les réduire ?
- Quelle valeur ajoutée ai-je tiré des formations que j'ai suivies ? Quelles formations complémentaires seraient-elles utiles ?
- Quels sont mes souhaits d'évolution (sur mon poste et/ou pour ma carrière) dans les années à venir ?
- Quelles sont mes motivations ?

E - LE DÉROULEMENT DEL'ENTRETIEN

La durée de l'entretien professionnel varie raisonnablement entre trente minutes et deux heures durant lesquelles il sera préférable de ne pas être dérangé. Il se déroule en **plusieurs phases** :

Préambule : l'accueil et l'introduction

- Accueil de l'agent par le supérieur hiérarchique qui rappelle le cadre de l'entretien professionnel et ses finalités (il faut que l'évaluateur soit, quel que soit le niveau hiérarchique, porteur du dispositif).
- Présentation du plan de l'entretien (en s'aidant de la trame du compte-rendu).

I & II bilan général et bilan de l'année écoulée

- Échange et dialogue entre les deux personnes portant sur l'exercice global des activités, les difficultés rencontrées et l'analyse des résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés l'année précédente.
- Le bilan est établi en considération des éléments qui ont pu empêcher ou faciliter l'atteinte des objectifs. Avant d'analyser les résultats en détail, il est important de résumer la tonalité générale de l'année, avec ses événements notables, s'il y en a. On pourra lister les points saillants, à la fois les facteurs positifs et les difficultés rencontrées.
- Si certaines activités ont évolué au cours de l'année, il faut actualiser la fiche de poste pour qu'elle soit plus fidèle à la réalité.
- Le supérieur hiérarchique laisse de préférence l'agent parler le premier et complète ou interroge si nécessaire.
- À défaut, si l'agent n'est pas à l'aise pour s'exprimer, le responsable démarre et prend garde à accorder à son interlocuteur un large temps de réponse.
- L'évaluateur valorise les réussites et les points satisfaisants et sur d'autres aspects, formule une critique constructive portant sur des faits précis. Il est également primordial d'échanger sur l'environnement de travail, le fonctionnement du service, les relations avec le reste de l'équipe, les conditions de travail et les moyens matériels.

III Appréciation de la valeur professionnelle et actions d'amélioration

L'appréciation de la valeur professionnelle se fait à partir de critères d'évaluation qui portent notamment sur l'efficacité dans l'emploi et la réalisation des objectifs, les compétences professionnelles et techniques, les qualités relationnelles, la capacité d'encadrement ou à exercer des fonctions d'un niveau supérieur.

L'objectif visé également est de mesurer les écarts entre les compétences normalement exigibles et les compétences réelles de l'agent et rechercher comment développer les compétences par des actions d'accompagnement (formations, tutorat ...).

IV Synthèse du bilan de l'année

Ce tableau permet d'avoir une vision synthétique du niveau de maîtrise des différents critères liés à la valeur professionnelle.

V Appréciation globale de la performance

Permet d'évaluer la tendance du niveau du travail de l'agent

VI Appréciation littérale de l'évaluateur

Le responsable hiérarchique, après passage en revue méthodique des différentes composantes du travail de l'agent, doit porter une appréciation d'ensemble en caractérisant et synthétisant en quelques phrases la valeur professionnelle de l'intéressé.

VII commentaires de l'agent

L'agent peut consigner sur ce document ses observations.

VIII Évolution du poste

Cette rubrique permet de mettre à jour la fiche de poste de l'agent et envisager des ajustements en termes d'activités ou de missions.

IX Objectifs pour l'année à venir

Cette partie permet de préparer l'année à venir en déterminant les objectifs de progrès.

Le hiérarchique cherchera à obtenir, autant que possible, l'adhésion de son collaborateur pour que celui-ci se sente plus concerné et s'investisse avec davantage de motivation dans la réalisation des objectifs qu'il aura contribué à définir. L'agent peut être force de propositions.

S'il n'y a pas de consensus, c'est l'évaluateur qui fixe les objectifs.

X Formations

Exprimées spontanément par l'agent et/ou par le supérieur hiérarchique.

La formation constitue un outil (moyen) d'amélioration des compétences.

On peut porter dans un premier temps un jugement sur les formations suivies au cours de l'année, en fonction de leur valeur ajoutée pour le fonctionnement du service.

On détermine ensuite les actions de formation nécessaires pour l'année suivante, à partir des difficultés éventuelles rencontrées dans l'exercice des activités ou dans le cadre d'acquisitions de nouvelles compétences.

Les préparations à concours ou examen entrent dans ce champ et peuvent donc faire également l'objet d'un retour.

XI Évolution professionnelle

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

Il en discute avec son supérieur hiérarchique et, ensemble, ils peuvent se mettre d'accord sur des formulations consensuelles.

F - APRES L'ENTRETIEN, REMISE À L'AGENT DU COMPTE-RENDU D'ENTRETIEN (rubrique XII)

À l'issue de l'entretien, l'évaluateur et l'agent relisent, signent le compte rendu et prennent copie du document.

La signature en bas du compte rendu par l'agent ne signifie pas qu'il ratifie tout ce qui est écrit mais simplement qu'il a pris connaissance du document.

G - LES SUITES DE L'ENTRETIEN SIGNATURE DU COMPTE RENDU D'ENTRETIEN PROFESSIONNEL (rubrique XIII)

Le compte-rendu d'entretien professionnel et si besoin la fiche de poste actualisée et/ou révisée sont adressés au(x) supérieur(s) hiérarchique(s) pour visa et observation éventuelle, puis à l'autorité territoriale.

Après signature de l'autorité territoriale (dix jours maximum après l'entretien professionnel), L'agent prend connaissance, de toutes les observations et peut indiquer toute observation qu'il juge nécessaire d'apporter.

Ainsi, à l'issue les différentes sollicitations, (de formation, d'avancement et de promotion, mobilité etc..) seront analysées par la direction des ressources humaines et par la direction générale des services.

QUELQUES CONSEILS POUR BIEN MENER L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

- Créer les conditions favorables pour le déroulement de l'entretien, en favorisant les échanges constructifs.
- Adopter une attitude positive et participative, ne pas jouer des relations de pouvoir.
- Évaluer l'agent et la façon dont il interprète son rôle et non la personne (se concentrer sur le « faire »).
- Donner du sens à ses explications, c'est-à-dire expliquer en quoi tel point est satisfaisant, en quoi tel autre ne l'est pas, et quelles en sont les conséquences positives ou négatives, plutôt que limiter l'entretien à une série de constats.
- Ne pas occulter une partie de la réalité de l'agent. Oser s'exprimer sur les points satisfaisants et non satisfaisants.
- Être à l'écoute de l'agent, de ses difficultés, de ses ambitions : quelle est son envie de progresser, son refus de changer, ses difficultés à se remettre en cause, quel est son engagement et quelles sont ses limites ? Quels sont ses arguments et en quoi modifient-ils la perception première du supérieur hiérarchique ?
- S'appuyer sur des critères factuels et non sur un jugement.
- Exprimer des appréciations fondées sur des données objectives, des chiffres, des faits, jamais des sentiments ou du ressenti.
- Accepter les divergences d'opinions et prendre en considération tous les arguments, de l'un comme de l'autre.
- Gérer son temps afin de pouvoir aborder tous les sujets souhaités dans le délai imparti.
- Rédiger au fur et à mesure la fiche d'évaluation en créant un climat d'échange.
- Poser des questions ouvertes ou à choix multiples.
- Reformuler (« si je comprends bien.. », « en d'autres termes ... »).
- Faire des résumés successifs.
- Écrire au stylo (pas de crayon de papier), sans rature, ni blanc pour éviter tout contentieux ultérieur.

QUELQUES ERREURS ET ÉCUEILS À ÉVITER

Pour les évaluateurs

- Un excès de complaisance ou de sévérité.
- Une tendance trop centrale : tous les agents sont appréciés de la même manière. Dans cette configuration, ils reçoivent une appréciation moyenne qui ne discrimine et n'exclut personne.
- L'effet de halo : l'un des critères de l'appréciation contamine l'ensemble de l'appréciation.
- Dès lors, à partir d'un facteur unique, l'appréciation peut se révéler à tort positive ou négative.
- Comparer les agents entre eux.
- Ne pas laisser l'agent s'exprimer, lui « voler » son temps de parole.
- N'évoquer que les points négatifs, l'entretien sera alors contre-productif et peut contribuer au désengagement de l'agent.

Pour les évalués

- Être crispé, sur la défensive avant le début de l'entretien.
- Ne rien avoir préparé.
- Refuser d'entendre la moindre critique.
- Rester silencieux.
- Se comparer aux autres.

LEXIQUE RESSOURCES HUMAINES

Savoir :

Il s'agit de la somme des connaissances théoriques et techniques mobilisables.

Savoir-faire :

Le savoir-faire est la connaissance des moyens qui permettent l'accomplissement d'une tâche/mission. Il tend à être moins général que la connaissance puisqu'il s'applique à une tâche donnée.

Savoir être :

Il s'agit de la capacité à produire des actions et des réactions adaptées à son environnement, traduisant les qualités personnelles d'un individu.

Compétence :

La compétence est au centre de ces trois composantes (savoir, savoir-faire, savoir-être), dans un contexte donné. En fonction de l'interférence des trois composantes, on distingue :

- *savoir + savoir-être = sachant*
- *savoir-faire + savoir-être = exécutant*
- *savoir + savoir-faire = performant*

Agir avec compétence : savoir combiner des ressources personnelles comme les savoirs théoriques (connaissances), des savoirs procéduraux (savoir-faire techniques, méthodologiques, relationnels...), des savoirs pratiques (savoirs et savoir-faire d'expérience}, ou des ressources externes (guides, réseaux d'expertises, associations professionnelles ...) pour une pratique professionnelle efficace.

Objectif :

Un objectif décrit une situation à atteindre, un résultat visé et non une opération, une activité, une tâche ou une fonction.

Un objectif transforme une intention en plan d'actions, avec une date de réalisation. Il permet à un individu ou à une équipe de savoir précisément quels sont les résultats à atteindre, de se sentir responsable d'une action de progrès et d'être reconnu pour sa contribution (cette reconnaissance étant une composante essentielle de la motivation).

Avancement de grade :

Il constitue, pour les fonctionnaires territoriaux, une possibilité d'évolution de carrière à l'intérieur d'un même cadre d'emplois. Ex : avancement du grade d'adjoint technique de 2^e classe au grade d'adjoint technique de la classe, au sein du cadre d'emplois des adjoints techniques territoriaux par exemple.

Il ne doit pas être confondu avec une promotion dans un cadre d'emplois supérieur résultant soit d'un concours, soit de la promotion interne. Chaque statut particulier définit les conditions à remplir tant par le fonctionnaire que par la collectivité.

Promotion interne :

Ce dispositif constitue l'autre mode d'évolution de carrière des fonctionnaires territoriaux, leur permettant d'être nommés sans concours dans certains cadres d'emplois de catégorie supérieure. Ex : un rédacteur (catégorie B) qui est nommé attaché (catégorie A).

Ce dispositif est strictement encadré par des règles communes relatives aux conditions (âge, services effectifs, quotas ou parfois de seuil démographique) et à la procédure (liste d'aptitude, nomination et titularisation), ainsi que par des règles spécifiques fixées par chaque statut particulier.