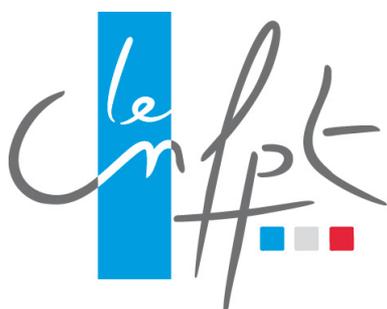




# L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL



# SOMMAIRE

Note explicative .....	3
Compte-rendu d'entretien professionnel .....	4
Comment élaborer une fiche de poste ? .....	12
Questionnaire nécessaire à l'élaboration de la fiche de poste .....	13
Fiche de poste .....	16
La taxonomie de Bloom .....	18
L'entretien professionnel à l'attention de l'agent évalué (note de cadrage) .....	20
L'entretien professionnel à l'attention de l'évaluateur (note de cadrage) .....	22
Grille préparatoire à l'entretien pour les agents encadrants (A, B et C) .....	25
Grille de définition des critères permettant d'évaluer la valeur professionnelle des agents encadrants <sup>1</sup> .....	29
Grille préparatoire à l'entretien professionnel pour les agents non encadrants (A, B et C) .....	37
Grille de définition des critères permettant d'évaluer la valeur professionnelle des agents non encadrants <sup>1</sup> .....	41
Diaporama de présentation de l'entretien professionnel à destination des chefs de service et/ou des agents .....	47
Le guide pratique pour mettre en place les entretiens professionnels .....	61

---

<sup>1</sup> Avec l'aimable autorisation du Centre de Gestion du Bas Rhin (CDG 67)

## **L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL DES AGENTS TERRITORIAUX**

Les principes de l'entretien sont fixés par le décret n°2010-716 du 29 juin 2010 portant application de l'article 76-1 de la loi n°84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale.

Le nouveau système d'évaluation suppose une délibération de l'organe délibérant. A défaut, la notation demeure en vigueur.

L'entretien professionnel est conduit annuellement par le supérieur hiérarchique direct (n+1) sauf cas particuliers et porte notamment sur les résultats professionnels, la détermination des objectifs et l'évaluation de la valeur professionnelle des agents.

Cet entretien est formalisé par l'établissement d'un compte-rendu.

Pour mener à bien la conduite de l'entretien professionnel et établir le compte-rendu, support de cet entretien, l'évaluateur et l'évalué ont à leur disposition les documents suivants :

1. Modèle de questionnaire, modèle de fiche de poste et la taxonomie de Bloom pour permettre l'élaboration de la fiche de poste de l'agent évalué,
2. Documents évalué/évaluateur précisant les rôles respectifs des 2 acteurs lors de l'entretien professionnel,
3. Deux tableaux relatifs à la grille de définition des critères pour agents encadrants et non encadrants permettant d'évaluer la valeur professionnelle de l'agent,
4. Le diaporama du CDG 37 relatif à l'entretien professionnel,
5. Le guide pratique pour mettre en place les entretiens professionnels.

## COMPTE RENDU D'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

### AU TITRE DE L'ANNEE :

L'AGENT	
NOM :	
Prénom :	
Date de naissance :	
Date d'entrée dans la fonction publique :	
Grade :	Catégorie : <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C
Echelon :	
Service :	
Intitulé du poste :	
Poste occupé depuis le :	
Temps de travail : <input type="checkbox"/> Temps complet <input type="checkbox"/> Temps non complet ou temps partiel - quotité :.....	
Effectif encadré, le cas échéant :	
Situation antérieure : (en cas de changement intervenu dans l'année de référence) <b>Facultatif</b> Possibilité de carrière : - Avancement ..... (à préciser) - Promotion interne..... (à préciser)	

<b>L'ÉVALUATEUR : le supérieur hiérarchique direct</b>
NOM :
Prénom :
Grade :
Fonction exercée :

### **I – RESULTATS PROFESSIONNELS OBTENUS**

<b>PROFIL DU POSTE OCCUPÉ (fiche de poste jointe)</b>	
<b>PRINCIPALES ACTIVITÉS</b>	<b>FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE ÉCOULÉE</b>

<b>RAPPEL DES OBJECTIFS DE L'ANNÉE ÉCOULÉE</b>	<b>OBJECTIFS ATTEINTS/ NON ATTEINTS (difficultés éventuellement rencontrées)</b>

--	--

## **II – OBJECTIFS POUR L'ANNÉE A VENIR**

<b>OBJECTIFS DÉFINIS</b>	<b>MOYENS A METTRE EN ŒUVRE (matériels, humains, techniques,...)</b>

## **III – ÉVALUATION DE LA VALEUR PROFESSIONNELLE DE L'AGENT**

**Vous pouvez vous inspirer des 2 tableaux joints au dossier Entretien professionnel pour déterminer la valeur professionnelle de l'agent sur la base des critères figurant dans l'un ou l'autre des 2 tableaux (encadrant, non encadrant).**

## IV – LES BESOINS EN FORMATIONS ET MOBILITÉ

<b>1) BILAN DES FORMATIONS EFFECTUÉES AU COURS DE L'ANNÉE ÉCOULE</b>		
<b>Date</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Appréciation globale (Effets sur le poste de travail en terme de compétences)</b>

<b>2) STAGES DEMANDÉS DANS L'ANNÉE ET NON SUIVIS</b>		
	<b>Intitulé</b>	<b>Motifs</b>

<b>3) BESOINS DE FORMATIONS</b>	

<b>4) SOUHAITS DE L'AGENT EN TERME DE MOBILITÉ INTERNE/EXTERNE</b>	
Mobilité externe (changement de collectivité territoriale, etc.)	
Mobilité interne (promotion interne, avancement de grade, etc.)	

**V – COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES SOUHAITS DE L'AGENT**

Sur les souhaits de l'agent	
Sur les besoins de formation	
Sur les perspectives d'évolution de carrière	Avancement d'échelon au temps : <input type="checkbox"/> minimum <input type="checkbox"/> moyen <input type="checkbox"/> maximum Avancement de grade : <input type="checkbox"/> favorable <input type="checkbox"/> non favorable Promotion interne : <input type="checkbox"/> favorable <input type="checkbox"/> non favorable



**PARTIE RÉSERVÉE A L'AUTORITÉ TERRITORIALE**

OBSERVATIONS ÉVENTUELLES

Date, cachet et signature de l'autorité territoriale

**NOTIFICATION DU COMPTE RENDU D'ENTRETIEN (dans les 10 jours à compter du visa de l'autorité territoriale)**

OBSERVATIONS ÉVENTUELLES de l'agent

Date et signature de l'agent\*

**\*Le compte-rendu doit être retourné par l'agent à son supérieur hiérarchique directe dans les 10 jours maximum à compter de la notification.**

**ATTENTION!!**

**Demande de révision** : à formuler auprès de l'autorité territoriale (recours hiérarchique), dans un délai de quinze jours francs suivant la notification à l'agent du compte rendu. A compter de la réponse négative de l'autorité territoriale ou de l'absence de réponse, l'agent dispose de quinze jours francs pour saisir, s'il le souhaite, la commission administrative paritaire compétente d'une demande de révision.

<b>DEMANDE DE RÉVISION DU COMPTE RENDU AUPRÈS DE L'AUTORITÉ TERRITORIALE</b>	
Motifs :	Date et signature de l'agent
Réponse :	Réponse notifiée à l'agent le
Date, cachet et signature de l'autorité territoriale	Signature de l'agent

<b>DEMANDE DE RÉVISION AUPRES DE LA COMMISSION ADMINISTRATIVE PARITAIRE</b>	
♦ Je demande la révision de ce compte rendu d'entretien professionnel	Date et signature de l'agent
<b>VISA DE LA C.A.P.</b>	<b>EN CAS DE REVISION UNIQUEMENT</b>
Vu en réunion du : Observations éventuelles :	Elément(s) révisé(s) du compte rendu d'entretien :  Date, cachet et signature de l'autorité territoriale

Notifié le..... Signature de l'agent :

En cas de contestation, l'agent dispose d'un délai de deux mois à compter de la notification du présent compte rendu pour déposer un recours pour excès de pouvoir devant le: Tribunal Administratif d'Orléans.

## Comment élaborer une fiche de poste?

### **a) Différentes étapes de l'élaboration de la fiche de poste**

- Questionnaire rempli par l'agent lui permettant de décrire sa situation de travail (facultatif : dans le cas où la collectivité n'a pas de fiche de poste)
- Modèle fiche de poste
- Taxonomie de Bloom : liste des verbes d'actions pour formuler les missions et activités d'une fiche de poste

### **b) Définition des termes de la fiche de poste**

- Missions = elles expriment le sens du poste et correspondent à ses différentes finalités. Elles permettent de répondre à la question : pourquoi ce poste?
- Activités = elles décrivent 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?

Les missions et les activités constituent le coeur de la fiche de poste.

La définition des différents savoirs constituent les compétences nécessaires pour accomplir les missions et activités du poste occupé par l'agent :

- Savoirs = ensemble des connaissances théoriques
- Savoir-faire = maîtrise de la mise en oeuvre de techniques, méthodes et outils
- Savoir-être = ensemble des aspects comportementaux et relationnels spécifiques au poste

# QUESTIONNAIRE NÉCESSAIRE A L'ÉLABORATION DE LA FICHE DE POSTE

## Renseignements relatifs au poste

### Intitulé du poste

Quel est l'intitulé de votre poste ?

.....

## Renseignements relatifs à l'agent

Nom patronymique :

Nom marital :

Prénom :

Catégorie :

Cadre d'emplois :

Grade :

Statut :

Service d'affectation :

## Renseignements relatifs au service

Mission principale du service

.....  
.....  
.....

Composition du service

Combien d'agents êtes-vous dans votre service ?

.....

Quel est votre responsable hiérarchique direct ainsi que votre chef de service ?

.....

**Missions et activités de votre poste**

**Mission principale :**

.....  
.....  
.....

**Activités :**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Contraintes et difficultés du poste**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....





## FICHE DE POSTE

*Intitulé*

NOM PRENOM

STATUT – CATEGORIE – CADRE D'EMPLOI - GRADE

*Missions principales*

*Service*

*Composition*

*Position hiérarchique*

*Mission*

*Activités*

<b>Contraintes du poste</b> <i>(horaires décalés, équipements particuliers,...)</i>	
	<b>Compétences</b>

**SAVOIR**

**SAVOIR-FAIRE**

**SAVOIR-ETRE**

**Fait à ....., le**

**Signature de l'agent :**



# Liste des verbes d'action pour l'élaboration des fiches de poste

Apprentissage		Maîtrise		Expertise	
<b>Administrer</b>					
calculer	inventorier	administrer		réglementer	
classer	ranger	établir			
compter	recenser	gérer			
enregistrer	répertorier	prendre en charge			
		quantifier			
		régir			
<b>Chercher</b>					
chercher		analyser	rechercher	expérimenter	
consulter		enquêter	sonder	synthétiser	
(se) documenter		étudier			
examiner		observer			
recueillir		prospector			
<b>Communiquer</b>					
communiquer	exprimer	dialoguer	partager	donner du sens	
échanger	renseigner	discuter	rédiger	interviewer	
écouter		informer	transmettre	négocier	
<b>Connaître</b>					
(s') assurer	indiquer	alerter		être force de proposition	
connaître	informer	déceler			
disposer	renseigner	reconnaître			
formuler	tenir informé(e)	rendre compte			
<b>Conseiller</b>					
comprendre		aider	éclairer	aiguiller	orienter
		analyser	guider	diagnostiquer	préconiser
		clarifier	proposer	inciter	recommander
		conseiller			
<b>Contrôler</b>					
examiner		apprécier	surveiller	auditer	
mesurer		contrôler	tester	expérimenter	
		enquêter	valider	superviser	
		évaluer	vérifier		
		prouver			
<b>Créer</b>					
découvrir		adapter	élaborer	améliorer	imaginer
définir		composer	réaliser	concevoir	innover
trouver		construire	renouveler	édifier	inventer
		créer	transformer	fonder	
		dessiner			
<b>Décider</b>					
définir		arrêter	fixer	arbitrer	orienter
		choisir	opter	décider	trancher
		conclure	régler	impulser	
		déterminer	résoudre	juger	

Apprentissage		Maîtrise		Expertise	
<b>Développer</b>					
améliorer installer		accroître augmenter développer élargir	étendre implanter lancer progresser	déclencher impulser innover promouvoir	
<b>Diriger</b>					
		accompagner animer commander confier contrôler	diriger guider instituer manager	conduire déléguer faire adhérer impliquer impulser inspirer	mobiliser motiver piloter réguler responsabiliser stimuler
<b>Former</b>					
apprendre		animer entraîner former	instruire sensibiliser	conduire développer éduquer	éveiller veiller
<b>Gérer</b>					
accomplir acquérir comptabiliser	exploiter réaliser	adapter budgéter consolider équilibrer	explorer engager gérer	amortir capitaliser enrichir investir	optimiser rentabiliser sélectionner valoriser
<b>Négocier</b>					
consulter discuter		aplanir argumenter conclure démontrer		arbitrer convaincre influencer	négocier persuader
<b>Organiser</b>					
arranger définir établir	préparer trier	aménager coordonner distribuer ordonner	organiser programmer répartir	anticiper optimiser planifier	réguler structurer
<b>Prévoir</b>					
informer		concevoir prévoir		anticiper imaginer	
<b>Produire</b>					
accomplir agir appliquer assembler compiler confectionner contribuer effectuer exécuter faire manipuler mettre en application mettre en œuvre	produire réaliser respecter saisir	bâtir concevoir maîtriser réagir	traduire transposer		

► **Apprentissage**  
L'agent doit être supervisé par sa hiérarchie avant d'agir.

► **Maîtrise**  
L'agent possède la compétence et l'autonomie nécessaires à la réalisation de l'activité. Il rend compte à sa hiérarchie.

► **Expertise**  
L'agent possède la compétence nécessaire à la réalisation de l'activité et est en mesure de la transférer à un autre. Il possède la capacité à innover et à faire évoluer l'activité, tant sur le plan collectif (procédures) que sur le plan individuel (appui aux collègues de travail).

# **L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL :**

## **- A L'ATTENTION DE L'AGENT ÉVALUÉ**

Tous les fonctionnaires territoriaux appartenant à un cadre d'emplois (sauf les médecins, biologistes, vétérinaires, pharmaciens et psychologues) et visés par la délibération de l'organe délibérant sont concernés par l'entretien d'évaluation.

Même si le décret ne le prévoit pas, dans la pratique, l'évaluation est souvent étendu aux agents non titulaires.

L'entretien professionnel est conduit par votre supérieur hiérarchique direct (n+1), sauf exception.

Il s'agit d'un moment d'échange qui permet la libre expression de chacun ; il est donc essentiel de préparer votre entretien.

### **I – FINALITÉS DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL**

L'objectif final de l'entretien professionnel est le développement de vos compétences professionnelles individuelles au regard des objectifs de la collectivité. C'est donc l'occasion :

- de faire le point sur vos conditions de travail actuelles,
- d'évaluer le travail effectué au cours de l'année écoulée,
- de participer à l'élaboration de vos objectifs pour l'année à venir,
- d'envisager votre avenir en termes de projet professionnel,
- de définir les besoins en formation et d'accompagnement pour l'acquisition ou le développement de vos compétences.

### **II – PRÉPARATION A L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL**

L'entretien professionnel est un moment d'échange privilégié avec votre supérieur hiérarchique direct. Il doit se dérouler dans un climat de confiance réciproque.

La préparation de cet entretien est une étape importante qui conditionne la réussite de l'entretien lui-même. C'est pourquoi la convocation à votre entretien vous sera adressée au moins 8 jours à l'avance, accompagnée de votre fiche de poste et du formulaire du compte-

rendu d'entretien afin que vous puissiez réfléchir à votre mission, à vos résultats obtenus, aux difficultés rencontrées.

Pour cela il sera utile, avant le jour de l'entretien, que vous vous fixiez des objectifs, des moyens et réfléchissiez à votre évolution de carrière. Pour se faire, vous pourrez :

- vous remémorer les faits marquants de l'année écoulée,
- noter les réussites mais également les difficultés ou les échecs constatés l'année précédente, notamment les difficultés rencontrées dans la réalisation des objectifs fixés.
- estimer les moyens et les formations nécessaires à la réalisation de vos activités,
- réfléchir à l'évolution éventuelle de votre fiche de poste,
- envisager vos perspectives d'évolution professionnelle.

### **III – DÉROULEMENT DE L'ENTRETIEN**

L'évaluateur vous accueille et présente le déroulement de l'entretien.

Vous décrivez vos activités telles que vous les percevez et les vivez. Vous dressez le bilan de vos activités (satisfactions, difficultés).

Avec votre évaluateur, vous déterminez des objectifs pour l'année suivante, ce qui peut être maintenu dans les mêmes conditions et ce qui doit être amélioré, modifié ou créé (avis ou propositions).

Vous évoquez ensuite vos souhaits en matière d'évolution de carrière, de mobilité et de formation.

L'entretien, dont la durée est fixée en moyenne entre 1 à 2 heures se termine par la relecture du document d'évaluation et sa signature.

# **L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL :**

## **- A L'ATTENTION DE L'ÉVALUATEUR**

L'entretien d'évaluation se prépare et doit être structuré, ce qui rend indispensable la préparation de l'évaluateur.

### **I – FINALITÉS DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL**

L'objectif final de l'entretien professionnel est le développement des compétences professionnelles individuelles de l'agent au regard des objectifs de la collectivité. C'est donc l'occasion :

- de faire le point sur les conditions de travail actuelles de l'agent,
- d'évaluer le travail effectué par l'agent au cours de l'année écoulée,
- de fixer ses objectifs pour l'année à venir,
- d'envisager son avenir en termes de projet professionnel,
- de définir les besoins en formation et d'accompagnement pour l'acquisition ou le développement de ses compétences

### **II – PRÉPARATION A L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL**

L'entretien professionnel est un moment d'échange privilégié avec l'agent. Il doit se dérouler dans un climat de confiance réciproque permettant l'expression ouverte des points de vue de chacun.

La préparation de cet entretien est une étape importante qui conditionne la réussite de l'entretien lui-même.

Pour cela il sera utile, avant le jour de l'entretien, de :

- vous remémorer les faits marquants de l'année écoulée,
- noter les réussites de l'agent,
- noter les difficultés de l'agent ou les échecs constatés l'année précédente, qui constitueront des pistes d'amélioration et/ou des objectifs pour l'année suivante,
- estimer les moyens et les formations nécessaires à la réalisation de ses missions,

- réfléchir à l'évolution éventuelle de sa fiche de poste,
- envisager ses perspectives d'évolution professionnelle,
- préparer l'année suivante en définissant ses objectifs pour l'année à venir...

en vous appuyant notamment sur la fiche de compte-rendu d'entretien professionnel, la fiche de poste de l'agent évalué et la fiche de notation ou d'évaluation de l'année précédente.

### **III – LES ÉTAPES DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL**

#### **1) Introduction**

- prise de contact et accueil : respecter l'heure de l'entretien, mettre la personne à l'aise
- rappeler les objectifs de l'entretien professionnel ainsi que les différentes étapes

#### **2) Bilan de l'année écoulée**

- rappeler les objectifs du service pour l'année écoulée,
- rappeler les objectifs spécifiques fixés à l'agent,
- inviter l'agent à dresser lui-même le bilan de son année (ce qui suppose qu'il a préparé son entretien auparavant) en s'exprimant sur :
  - o les faits marquants de son activité sur l'année,
  - o les aspects positifs de son travail,
  - o les difficultés qu'il a rencontrées,
  - o les propositions concernant l'évolution de ses activités.
- faire part à l'agent de votre analyse sur son activité de l'année précédente
  - o relever les aspects positifs de son travail,
  - o reformuler les aspects problématiques,
  - o inciter l'agent à trouver les pistes de réflexion permettant de résoudre ces aspects problématiques.

#### **3) Appréciation de la valeur professionnelle**

- faire un bilan par rapport aux objectifs fixés l'année précédente,

- faire part de votre évaluation sur son activité professionnelle en vous appuyant sur les éléments d'appréciation des critères contenus dans la fiche de compte-rendu d'entretien.

#### **4) Perspectives pour l'année à venir**

- donner des informations sur le projet institutionnel et les objectifs du service,
- fixer en commun les objectifs individuels à atteindre qui doivent être réalisables (c'est-à-dire peu nombreux, cohérents et mesurables).
- faire le point sur les moyens à mettre en œuvre et les compétences à acquérir et à développer pour atteindre ces objectifs,
- solliciter l'agent sur ses souhaits de carrière, de formation et de développement professionnel.

#### **5) Synthèse de l'entretien**

- reformuler les points principaux et les accords trouvés avant signature
- remplir la fiche de compte-rendu d'entretien individuel

## Grille préparatoire à l'entretien pour les agents encadrants (Catégories A, B et C)

	Très Bon	Bon	Moyen	Insuffisant	Très Insuffisant
<b>1. Efficacité dans l'emploi et réalisation des objectifs</b>					
Qualité d'exécution des tâches					
Respect des délais					
Autonomie et sens de l'organisation					
Rigueur, respect des procédures et des normes					
Capacité à partager l'information et à rendre compte					
Sens du service public et conscience professionnelle					
Capacités d'initiative et d'anticipation					
Ponctualité					
Autres critères possibles : 3 critères					
Capacité à planifier et à organiser un projet					
Aptitude à mettre en œuvre un projet dans les délais					
Fiabilité et qualité du travail effectué					

## 2. Compétences professionnelles et techniques

Capacité à accomplir les tâches					
Niveau et étendue des connaissances techniques et réglementaires					
Maîtrise de l'outil de travail					
Capacité d'analyse, capacité à formuler des propositions					
Capacité à former (transmettre le savoir et le savoir-faire)					
Recherche de l'information, curiosité professionnelle					
Connaissances de l'environnement professionnel, services et partenaires extérieurs					
Autres critères possibles : 3 critères					
Qualité d'expression écrite et orale					
Réactivité et capacité d'innovation					
Implication dans l'actualisation de ses connaissances					

3. Qualités relationnelles					
Rapport avec la hiérarchie					
Rapport avec les subordonnés					
Rapport avec les collègues ou autres responsables de service					
Présentation générale de l'agent					
Faculté d'écoute et de réponse - qualité de l'accueil					
Capacité à travailler en équipe					
Capacité à respecter l'organisation collective du travail					
Autres critères possibles : 1 critère					
Aptitude à prévenir et à gérer les conflits					

#### 4. Capacités d'encadrement ou à exercer des fonctions d'un niveau supérieur

Capacité à fixer des objectifs					
Capacité à déléguer et à s'assurer du suivi des délégations					
Capacité à identifier et valoriser les compétences individuelles et collectives					
Capacité à faire respecter les consignes					
Capacité à animer, motiver l'équipe et développer l'esprit d'équipe					
Aptitude à prévenir, arbitrer et gérer les conflits, aptitude au dialogue					
Aptitude à la conduite de projets					
Capacité à gérer les moyens matériels et financiers mis à disposition					
Autres critères possibles : 4 critères					
Aptitude à la conduite de réunions					
Capacité à contrôler					
Maintien de la cohésion d'équipe					
Capacité à la prise de décisions					

## Grille de définition des critères à utiliser par l'agent encadrant pour évaluer la valeur professionnelle de l'agent encadré

Critères	Très bon	Bon	Moyen	Insuffisant	Très insuffisant
<b>Efficacité dans l'emploi et réalisation des objectifs</b>					
<b>Qualité d'exécution des tâches</b>	Agent perfectionniste accomplissant un travail d'excellente qualité	Apporte un soin particulier à la qualité du travail	Qualité du travail moyennement satisfaisante	L'attention et le soin apportés dans le travail sont irréguliers	Manque constamment de soin et d'attention dans son travail
<b>Respect des délais</b>	Travaille rapidement; n'oublie jamais les échéances	Respecte les délais fixés et les échéances	Rend ses travaux parfois de justesse	A des retards réguliers et oublie souvent les échéances	Ne respecte jamais les délais
<b>Autonomie et sens de l'organisation</b>	Se saisit des affaires le concernant et accomplit son travail de manière totalement autonome et avec une grande efficacité organisationnelle. Assume ses responsabilités et prend des initiatives profitables à son service	Accomplit son travail de manière autonome et a un mode de fonctionnement efficace. Assume ses responsabilités et prend des initiatives liées à sa fonction	A parfois besoin d'aide ou d'être encadré.  Planifie suffisamment pour maintenir un flux de travail régulier	Sollicite souvent de l'assistance, ne prend que rarement des initiatives.  A besoin d'établir des priorités, se disperse trop, n'a pas suffisamment d'ordre	A constamment besoin d'être encadré et ne prend aucune initiative. Fait son travail de manière désordonnée et perd du temps sur de fausses priorités
<b>Rigueur, respect des procédures et des normes</b>	Très rigoureux et veille toujours au respect des règles d'hygiène et de sécurité, de la réglementation et des procédures de travail établies par la collectivité	Rigoureux, respecte les règles d'hygiène et de sécurité, la réglementation et les procédures de travail établies par la collectivité	Les règles d'hygiène et de sécurité, la réglementation et les procédures de travail établies par la collectivité sont connues mais leur respect est fluctuant	Manque de rigueur et tend à négliger l'application des règles d'hygiène et de sécurité, de la réglementation et des procédures de travail établies par la collectivité	Laxiste, ne veille pas à l'application des règles d'hygiène et de sécurité, de la réglementation et des procédures de travail établies par la collectivité
<b>Capacité à partager l'information et à rendre compte</b>	Partage parfaitement les informations nécessaires au service et rend parfaitement compte de son travail	Sait restituer clairement et partager les informations nécessaires à l'exécution de sa mission et de celle de son service. Rend compte de son travail	Partage l'information avec les autres personnels concernés et rend compte de son travail lorsqu'on l'interroge	Réticence à partager l'information essentielle et à rendre compte de son travail	Ne partage pas l'information et ne rend pas compte de son travail

<b>Sens du service public et conscience professionnelle</b>	Sait répondre aux attentes des usagers dans l'intérêt de la collectivité. Maîtrise toujours les conséquences de ses actes et fait preuve d'un comportement professionnel exemplaire	A à cœur le service optimal des usagers. Connaît et respecte ses obligations, a le sens du travail bien fait	Connaît et respecte les obligations relatives à sa fonction d'agent public	Respecte insuffisamment les obligations relatives à sa fonction d'agent public	Aucun respect et absence de probité
<b>Anticipation</b>	Prévient et anticipe à temps les problèmes. Prend des initiatives profitables à son service et sait répondre efficacement aux situations fortuites	Prend à temps les initiatives liées à sa fonction	Sait parfois répondre aux problèmes avant qu'ils ne surviennent	N'anticipe pas toujours et ne prend des initiatives que quand il y est contraint	Ne sait pas anticiper et ne prend aucune initiative
<b>Ponctualité</b>	Est toujours ponctuel, opérationnel, disponible et assidu	Est ponctuel et disponible durant les heures de travail	Respecte les horaires mais mets parfois du temps à se mettre au travail	A des retards occasionnels	Arrive régulièrement en retard.

Critères	Très bon	Bon	Moyen	Insuffisant	Très insuffisant
<b>Compétences professionnelles et techniques</b>					
<b>Capacité à accomplir les tâches</b>	Maîtrise toutes les dimensions de son travail. Obtient des résultats très satisfaisants au vu des ordres donnés. Considéré comme une personne ressource de par son expérience et son expertise	Répond aux attentes par la mobilisation de ses compétences solides dans les différentes phases de son travail	Les ordres sont respectés, les résultats sont moyens. L'agent connaît son travail et a des compétences moyennes	Connaît certains aspects de son travail mais les résultats ne sont pas satisfaisants au vu des ordres donnés	Ignore certains aspects de son travail. Ne respecte pas les consignes.
<b>Niveau et étendue des connaissances techniques et réglementaires</b>	Excellentes connaissances techniques et réglementaires pour accomplir son travail et les missions de son service	Maîtrise les connaissances techniques et réglementaires requises par son poste de travail et cherche à les mettre à jour et à les développer	Maîtrise les aspects techniques et réglementaires de base, requis par son poste de travail.	A des lacunes techniques et réglementaires pour accomplir correctement son travail	N'a pas les connaissances techniques et réglementaires suffisantes pour pouvoir accomplir correctement son travail et ne cherche pas à les acquérir
<b>Maîtrise de l'outil de travail</b>	Très bonnes connaissances de l'outil de travail qui lui est confié. Le gère avec rigueur et s'adapte très bien à toutes ses évolutions	Maîtrise bien et connaît toutes les possibilités de son outil de travail. Est ouvert à son évolution	Maîtrise et gère correctement son outil de travail.	Ne maîtrise pas suffisamment certains de ses outils de travail	Ne maîtrise pas l'outil de travail qui lui est confié et n'y porte pas d'intérêt
<b>Capacité d'analyse, capacité à formuler des propositions</b>	Sait démêler les situations complexes, les exposer clairement à sa hiérarchie et fait des propositions bien argumentées	A une bonne faculté d'analyse et est force de proposition	Est capable d'analyser les dossiers.  Formule parfois des propositions intéressantes	Manque de rigueur dans l'analyse des dossiers et se contente d'une approche superficielle. Ne formule que rarement des propositions	Aucun sens de l'analyse et se repose sur le travail de ses collègues.  Ne formule jamais de proposition.

<b>Capacité à former (transmettre le savoir et le savoir-faire)</b>	Fait montre d'une grande capacité à transmettre son savoir et son savoir-faire.  Excellent formateur	Mobilise ses compétences professionnelles pour les transférer au mieux à ses collaborateurs	Explique son travail à ses collaborateurs lorsqu'on le lui demande	Montre peu d'intérêt à former ses collaborateurs et/ou a peu de succès dans ses tentatives	Ne se soucie nullement du niveau de compétence de ses collaborateurs et ne cherche pas à les former
<b>Recherche de l'information, curiosité professionnelle</b>	Trouve avec facilité à compléter ses connaissances professionnelles. Suit l'évolution des domaines dont il a la charge et fait bénéficier la collectivité de ses recherches.	Cherche les informations nécessaires à l'accomplissement de ses tâches et s'intéresse à son métier	Recherche par lui-même l'information nécessaire à l'accomplissement de son travail, sans toujours obtenir les résultats escomptés	Sollicite généralement de l'assistance au lieu de rechercher des informations fiables par lui-même.	Se désintéresse des évolutions et de l'actualité de son métier
<b>Connaissances de l'environnement professionnel, services et partenaires extérieurs</b>	Connaît très bien son environnement professionnel. Est apprécié des partenaires de la collectivité avec lesquels il a des contacts multiples	Connaît et est connu des partenaires de la collectivité. Connait l'organigramme et les personnes à qui s'adresser.	S'est globalement approprié son environnement professionnel	Eprouve des difficultés à savoir à qui s'adresser et à connaître les services avec lesquels traite la collectivité	Ne connaît pas son environnement professionnel et ne fait aucun effort pour se l'approprier

Critères	Très bon	Bon	Moyen	Insuffisant	Très insuffisant
<b>Qualités relationnelles</b>					
<b>Rapport avec la hiérarchie</b>	Est un appui pour sa hiérarchie, et dialogue avec elle de façon constructive.	Collabore bien avec sa hiérarchie	Les discussions avec la hiérarchie sont convenables. Ses ordres sont respectés	Ne respecte pas toujours l'organisation hiérarchique et l'obligation d'obéissance.	Refuse toute autorité hiérarchique
<b>Rapport avec les subordonnés</b>	Est juste dans les décisions qu'il prend à l'égard de ses subordonnés. A de très bons rapports avec eux et est très apprécié	A noué de bonnes relations hiérarchiques avec ses subordonnés, qui génèrent de bons résultats	Capacités relationnelles moyennes.	Manque de tact, de politesse ou de respect qui peuvent provoquer des frictions avec les subordonnés.	Peu de relations avec ses subordonnés. Est mal perçu
<b>Rapport avec les collègues ou autres responsables de service</b>	Très bons rapports avec les autres. Très apprécié par ses collègues et les autres responsables de service	A de bonnes relations avec ses collègues et est apprécié par eux	Echange de façon moyennement constructive avec ses collègues	Manque de tact, de politesse ou de respect pour éviter des frictions avec les collègues et autres responsables de service	S'isole du groupe et/ou n'a pas de bonnes relations avec le groupe et est donc mal perçu par ses collègues et responsables
<b>Présentation générale de l'agent</b>	Fait honneur à la collectivité par son attitude et son image	Présentation bien adaptée au service	A une attitude et une image compatibles avec ses missions	Présentation insuffisamment adaptée au service	Présentation négligée
<b>Faculté d'écoute et de réponse - qualité de l'accueil</b>	Fait toujours preuve d'écoute, d'humanité, de tact et de courtoisie même dans des situations difficiles	Accueille, écoute et répond avec amabilité et disponibilité	Fait preuve de respect vis-à-vis de ses interlocuteurs	Est parfois maladroit dans ses relations avec les tiers	Evite les relations avec les tiers ou est brusque et désagréable
<b>Capacité à travailler en équipe</b>	Prend toujours en compte les avis des autres. Propose souvent des projets communs pertinents. Est moteur dans la dynamique de groupe	Est disposé à prendre sa part de travail dans des projets menés à plusieurs. Anticipe les problèmes, écoute les avis et propose des idées pour les solutionner	Donne son avis et respecte les décisions prises lors de l'élaboration d'un projet commun.	Conteste habituellement la répartition des tâches au sein de l'équipe. Pense d'abord à son propre intérêt.	Préfère travailler dans son coin, sans prendre en considération les autres

<b>Capacité à respecter l'organisation collective du travail</b>	Respecte toujours les procédures et l'organisation collective du travail et encourage les autres à en faire de même	Respecte bien les procédures et l'organisation collective du travail	Respecte généralement les procédures définies et l'organisation collective du travail	A tendance à s'affranchir des procédures et de l'organisation collective du travail	Ne respecte pas les procédures en place ni l'organisation collective du travail
<b>Capacités d'encadrement ou, le cas échéant, à exercer des fonctions d'un niveau supérieur</b>					
<b>Capacité à fixer des objectifs</b>	Maîtrise parfaitement les tenants et les aboutissants de chaque travail. Mesure correctement l'effort de chaque subordonné	Sait déterminer correctement les tenants et les aboutissants de chaque travail	Fixe généralement des objectifs précis	Les objectifs ne sont pas toujours clairement définis	Objectifs la plupart du temps flous
<b>Capacité à déléguer et à s'assurer du suivi des délégations</b>	Organise le travail de son équipe avec beaucoup d'efficacité. Veille de près à la distribution et au contrôle du travail	Sait organiser, distribuer et contrôler le travail de ses subordonnés	Délègue ponctuellement le travail et en exerce le contrôle de manière fluctuante.	Est parfois débordé et/ou accomplit des tâches ne correspondant pas à son grade. Le travail est mal réparti et/ou le contrôle est insuffisant.	Distribue mal le travail. Ne contrôle pas les affaires déléguées

Critères	Très bon	Bon	Moyen	Insuffisant	Très insuffisant
<b>Capacité à identifier et valoriser les compétences individuelles et collectives</b>	Sait repérer les compétences et qualités de chaque agent et les mettre en avant. Motive les agents dans leur progression professionnelle.	Reconnaît les compétences de ses collaborateurs et les aide à progresser	Sait distinguer les compétences de ses collaborateurs	Cherche insuffisamment à développer ou diversifier les compétences de ses collaborateurs	Ne sait pas reconnaître ou valoriser les compétences de ses collaborateurs. Ne les félicite jamais.

<b>Capacité à faire respecter les consignes</b>	Sens élevé de l'autorité. Sait faire respecter les consignes et contrôle leur application de façon permanente	S'assure régulièrement du respect des consignes, avec succès	Arrive généralement à faire respecter les consignes	N'est pas suffisamment exigeant et ne parvient que partiellement à faire respecter les consignes	N'est pas suffisamment exigeant et ne parvient pas à faire respecter les consignes
<b>Capacité à animer, motiver l'équipe et développer l'esprit d'équipe</b>	Maîtrise les méthodes d'animation d'équipe et les met en œuvre par l'information, la sensibilisation, la délégation, ..	Mobilise ses capacités d'animation au profit de l'équipe et donne un sens aux actions proposées	Prend sa part à la vie de l'équipe sans pour autant être un élément moteur enthousiaste qui informe et propose	Participe insuffisamment à la vie de l'équipe, fait peu de propositions, est peu motivé.	Ne donne jamais une dimension collective à ses actions
<b>Aptitude à prévenir, arbitrer et gérer les conflits, aptitude au dialogue</b>	Fait preuve d'une grande capacité de négociation et de dialogue. Est capable de désamorcer en amont des situations qui s'avèreraient difficiles	Dispose de l'autorité et de la capacité de dialogue nécessaires pour faire face aux situations conflictuelles	Sait discuter avec un interlocuteur en cas de conflit mais n'arrive pas toujours à les régler.	Evite d'affronter les difficultés et ne s'efforce pas de régler les conflits	N'affronte pas les difficultés, attise les conflits
<b>Aptitude à la conduite de projets</b>	Sait parfaitement conduire les projets, y compris complexes, et obtenir un résultat de qualité	Sait organiser le travail pour mettre en œuvre un projet. Obtient de bons résultats	Connaît les différentes phases nécessaires à la mise en place d'un projet	Ne maîtrise pas toutes les phases de la conduite de projets	Se désintéresse de la conduite de projet et ne maîtrise pas ses phases
<b>Capacité à gérer les moyens matériels et financiers mis à disposition</b>	S'engage personnellement pour que les moyens à sa disposition soient utilisés avec efficacité. Encourage les autres à en faire de même.	Fait un bon usage des moyens mis à sa disposition, au bénéfice de la collectivité	Gère correctement les moyens mis à sa disposition	Doit souvent être rappelé à l'ordre en matière de gestion des moyens à sa disposition	Gaspille, peu soucieux de la gestion des moyens mis à disposition

## Agents non encadrants (Catégories A, B et C)

	Très Bon	Bon	Moyen	Insuffisant	Très Insuffisant
<b>1. Efficacité dans l'emploi et réalisation des objectifs</b>					
Qualité d'exécution des tâches					
Respect des délais					
Autonomie et sens de l'organisation					
Rigueur, respect des procédures et des normes					
Capacité à partager l'information et à rendre compte					
Sens du service public et conscience professionnelle					
Ponctualité					
Autres critères possibles : 3 critères					
Capacité à utiliser les outils mis à disposition et à les faire évoluer					
Conscience professionnelle					
Capacité à mettre en application un projet					

<b>2. Compétences professionnelles et techniques</b>					
Capacité à accomplir les tâches					
Niveau et étendue des connaissances techniques et réglementaires					
Maîtrise de l'outil de travail					
Capacité à former (transmettre le savoir et le savoir-faire)					
Recherche de l'information, curiosité professionnelle					
Connaissances de l'environnement professionnel, services et partenaires extérieurs					
Autres critères possibles : 4 critères					
Qualité d'expression écrite et orale					
Réactivité					
Capacité à intégrer l'ensemble des missions de son poste de travail					
Capacité d'anticipation, d'innovation, d'autonomie et d'adaptabilité					

3. Qualités relationnelles					
Rapport avec la hiérarchie					
Rapport avec les collègues ou autres responsables de service					
Faculté d'écoute et de réponse - qualité de l'accueil					
Capacité à travailler en équipe					
Capacité à respecter l'organisation collective du travail					
Autres critères possibles : 2 critères					
Capacité à transmettre à son supérieur hiérarchique les problèmes rencontrés					
Faculté d'adaptation					

4. Capacités d'encadrement ou à exercer des fonctions d'un niveau supérieur					
Capacité à animer, motiver l'équipe et développer l'esprit d'équipe					
Aptitude à prévenir, arbitrer et gérer les conflits, aptitude au dialogue					
Aptitude à la conduite de projets					
Capacité à gérer les moyens matériels et financiers mis à disposition					
Autres critères possibles : 2 critères					
Capacité à identifier et à hiérarchiser les priorités					
Capacité à réaliser un projet					

## Grille de définition des critères à utiliser par l'agent non encadrant pour évaluer la valeur professionnelle de l'agent encadré

Critères	Très bon	Bon	Moyen	Insuffisant	Très insuffisant
<b>Efficacité dans l'emploi et réalisation des objectifs</b>					
<b>Qualité d'exécution des tâches</b>	Agent perfectionniste accomplissant un travail d'excellente qualité	Apporte un soin particulier à la qualité du travail	Qualité du travail moyennement satisfaisante	L'attention et le soin apportés dans le travail sont irréguliers	Manque constamment de soin et d'attention dans son travail
<b>Respect des délais</b>	Travaille rapidement; n'oublie jamais les échéances	Respecte les délais fixés et les échéances	Rend ses travaux parfois de justesse	A des retards réguliers et oublie souvent les échéances	Ne respecte jamais les délais
<b>Autonomie et sens de l'organisation</b>	Se saisit des affaires le concernant et accomplit son travail de manière totalement autonome et avec une grande efficacité organisationnelle. Assume ses responsabilités et prend des initiatives profitables à son service	Accomplit son travail de manière autonome et a un mode de fonctionnement efficace. Assume ses responsabilités et prend des initiatives liées à sa fonction	A parfois besoin d'aide ou d'être encadré.  Planifie suffisamment pour maintenir un flux de travail régulier	Sollicite souvent de l'assistance, ne prend que rarement des initiatives.  A besoin d'établir des priorités, se disperse trop, n'a pas suffisamment d'ordre	A constamment besoin d'être encadré et ne prend aucune initiative. Fait son travail de manière désordonnée et perd du temps sur de fausses priorités
<b>Rigueur, respect des procédures et des normes</b>	Très rigoureux et veille toujours au respect des règles d'hygiène et de sécurité, de la réglementation et des procédures de travail établies par la collectivité	Rigoureux, respecte les règles d'hygiène et de sécurité, la réglementation et les procédures de travail établies par la collectivité	Les règles d'hygiène et de sécurité, la réglementation et les procédures de travail établies par la collectivité sont connues mais leur respect est fluctuant	Manque de rigueur et tend à négliger l'application des règles d'hygiène et de sécurité, de la réglementation et des procédures de travail établies par la collectivité	Laxiste, ne veille pas à l'application des règles d'hygiène et de sécurité, de la réglementation et des procédures de travail établies par la collectivité

<b>Capacité à partager l'information et à rendre compte</b>	Partage parfaitement les informations nécessaires au service et rend parfaitement compte de son travail	Sait restituer clairement et partager les informations nécessaires à l'exécution de sa mission et de celle de son service. Rend compte de son travail	Partage l'information avec les autres personnels concernés et rend compte de son travail lorsqu'on l'interroge	Réticence à partager l'information essentielle et à rendre compte de son travail	Ne partage pas l'information et ne rend pas compte de son travail
<b>Sens du service public et conscience professionnelle</b>	Sait répondre aux attentes des usagers dans l'intérêt de la collectivité. Maîtrise toujours les conséquences de ses actes et fait preuve d'un comportement professionnel exemplaire	A à cœur le service optimal des usagers. Connaît et respecte ses obligations, a le sens du travail bien fait	Connaît et respecte les obligations relatives à sa fonction d'agent public	Respecte insuffisamment les obligations relatives à sa fonction d'agent public	Aucun respect et absence de probité
<b>Ponctualité</b>	Est toujours ponctuel, opérationnel, disponible et assidu	Est ponctuel et disponible durant les heures de travail	Respecte les horaires mais mets parfois du temps à se mettre au travail	A des retards occasionnels	Arrive régulièrement en retard.
<b>Compétences professionnelles et techniques</b>					
<b>Capacité à accomplir les tâches</b>	Maîtrise toutes les dimensions de son travail. Obtient des résultats très satisfaisants au vu des ordres donnés. Considéré comme une personne ressource de par son expérience et son expertise	Répond aux attentes par la mobilisation de ses compétences solides dans les différentes phases de son travail	Les ordres sont respectés, les résultats sont moyens. L'agent connaît son travail et a des compétences moyennes	Connaît certains aspects de son travail mais les résultats ne sont pas satisfaisants au vu des ordres donnés	Ignore certains aspects de son travail. Ne respecte pas les consignes.
<b>Niveau et étendue des connaissances techniques et réglementaires</b>	Excellentes connaissances techniques et réglementaires pour accomplir son travail et les	Maîtrise les connaissances techniques et réglementaires requises par son poste de travail et	Maîtrise les aspects techniques et réglementaires de base, requis par son poste de	A des lacunes techniques et réglementaires pour accomplir correctement son travail	N'a pas les connaissances techniques et réglementaires suffisantes pour pouvoir

	missions de son service	cherche à les mettre à jour et à les développer	travail.		accomplir correctement son travail et ne cherche pas à les acquérir
<b>Maîtrise de l'outil de travail</b>	Très bonnes connaissances de l'outil de travail qui lui est confié. Le gère avec rigueur et s'adapte très bien à toutes ses évolutions	Maîtrise bien et connaît toutes les possibilités de son outil de travail. Est ouvert à son évolution	Maîtrise et gère correctement son outil de travail.	Ne maîtrise pas suffisamment certains de ses outils de travail	Ne maîtrise pas l'outil de travail qui lui est confié et n'y porte pas d'intérêt
<b>Capacité à former (transmettre le savoir et le savoir-faire)</b>	Fait montre d'une grande capacité à transmettre son savoir et son savoir-faire. Excellent formateur	Mobilise ses compétences professionnelles pour les transférer au mieux à ses collaborateurs	Explique son travail à ses collaborateurs lorsqu'on le lui demande	Montre peu d'intérêt à former ses collaborateurs et/ou a peu de succès dans ses tentatives	Ne se soucie nullement du niveau de compétence de ses collaborateurs et ne cherche pas à les former
<b>Recherche de l'information, curiosité professionnelle</b>	Trouve avec facilité à compléter ses connaissances professionnelles. Suit l'évolution des domaines dont il a la charge et fait bénéficier la collectivité de ses recherches.	Cherche les informations nécessaires à l'accomplissement de ses tâches et s'intéresse à son métier	Recherche par lui-même l'information nécessaire à l'accomplissement de son travail, sans toujours obtenir les résultats escomptés	Sollicite généralement de l'assistance au lieu de rechercher des informations fiables par lui-même.	Se désintéresse des évolutions et de l'actualité de son métier
<b>Connaissances de l'environnement professionnel, services et partenaires extérieurs</b>	Connaît très bien son environnement professionnel. Est apprécié des partenaires de la collectivité avec lesquels il a des contacts multiples	Connaît et est connu des partenaires de la collectivité. Connaît l'organigramme et les personnes à qui s'adresser.	S'est globalement approprié son environnement professionnel	Eprouve des difficultés à savoir à qui s'adresser et à connaître les services avec lesquels traite la collectivité	Ne connaît pas son environnement professionnel et ne fait aucun effort pour se l'approprier

<b>Qualités relationnelles</b>					
<b>Rapport avec la hiérarchie</b>	Est un appui pour sa hiérarchie, et dialogue avec elle de façon constructive.	Collabore bien avec sa hiérarchie	Les discussions avec la hiérarchie sont convenables. Ses ordres sont respectés	Ne respecte pas toujours l'organisation hiérarchique et l'obligation d'obéissance.	Refuse toute autorité hiérarchique
<b>Rapport avec les collègues ou autres responsables de service</b>	Très bons rapports avec les autres. Très apprécié par ses collègues et les autres responsables de service	A de bonnes relations avec ses collègues et est apprécié par eux	Echange de façon moyennement constructive avec ses collègues	Manque de tact, de politesse ou de respect pour éviter des frictions avec les collègues et autres responsables de service	S'isole du groupe et/ou n'a pas de bonnes relations avec le groupe et est donc mal perçu par ses collègues et responsables
<b>Présentation générale de l'agent</b>	Fait honneur à la collectivité par son attitude et son image	Présentation bien adaptée au service	A une attitude et une image compatibles avec ses missions	Présentation insuffisamment adaptée au service	Présentation négligée
<b>Faculté d'écoute et de réponse - qualité de l'accueil</b>	Fait toujours preuve d'écoute, d'humanité, de tact et de courtoisie même dans des situations difficiles	Accueille, écoute et répond avec amabilité et disponibilité	Fait preuve de respect vis-à-vis de ses interlocuteurs	Est parfois maladroit dans ses relations avec les tiers	Evite les relations avec les tiers ou est brusque et désagréable

<b>Capacité à travailler en équipe</b>	Prend toujours en compte les avis des autres. Propose souvent des projets communs pertinents. Est moteur dans la dynamique de groupe	Est disposé à prendre sa part de travail dans des projets menés à plusieurs. Anticipe les problèmes, écoute les avis et propose des idées pour les solutionner	Donne son avis et respecte les décisions prises lors de l'élaboration d'un projet commun.	Conteste habituellement la répartition des tâches au sein de l'équipe. Pense d'abord à son propre intérêt.	Préfère travailler dans son coin, sans prendre en considération les autres
<b>Capacité à respecter l'organisation collective du travail</b>	Respecte toujours les procédures et l'organisation collective du travail et encourage les autres à en faire de même	Respecte bien les procédures et l'organisation collective du travail	Respecte généralement les procédures définies et l'organisation collective du travail	A tendance à s'affranchir des procédures et de l'organisation collective du travail	Ne respecte pas les procédures en place ni l'organisation collective du travail

<b>Capacités d'encadrement ou, le cas échéant, à exercer des fonctions d'un niveau supérieur</b>					
<b>Capacité à animer, motiver l'équipe et développer l'esprit d'équipe</b>	Maîtrise les méthodes d'animation d'équipe et les met en œuvre par l'information, la sensibilisation, la délégation,...	Mobilise ses capacités d'animation au profit de l'équipe et donne un sens aux actions proposées	Prend sa part à la vie de l'équipe sans pour autant être un élément moteur enthousiaste qui informe et propose	Participe insuffisamment à la vie de l'équipe, fait peu de propositions, est peu motivé.	Ne donne jamais une dimension collective à ses actions
<b>Aptitude à prévenir, arbitrer et gérer les conflits, aptitude au dialogue</b>	Fait preuve d'une grande capacité de négociation et de dialogue. Est capable de désamorcer en amont des situations qui s'avèreraient difficiles	Dispose de l'autorité et de la capacité de dialogue nécessaires pour faire face aux situations conflictuelles	Sait discuter avec un interlocuteur en cas de conflit mais n'arrive pas toujours à les régler.	Evite d'affronter les difficultés et ne s'efforce pas de régler les conflits	N'affronte pas les difficultés, attise les conflits
<b>Aptitude à la conduite de projets</b>	Sait parfaitement conduire les projets, y compris complexes, et obtenir un résultat de qualité	Sait organiser le travail pour mettre en œuvre un projet. Obtient de bons résultats	Connaît les différentes phases nécessaires à la mise en place d'un projet	Ne maîtrise pas toutes les phases de la conduite de projets	Se désintéresse de la conduite de projet et ne maîtrise pas ses phases
<b>Capacité à gérer les moyens matériels et financiers mis à disposition</b>	S'engage personnellement pour que les moyens à sa disposition soient utilisés avec efficacité. Encourage les autres à en faire de même.	Fait un bon usage des moyens mis à sa disposition, au bénéfice de la collectivité	Gère correctement les moyens mis à sa disposition	Doit souvent être rappelé à l'ordre en matière de gestion des moyens à sa disposition	Gaspille, peu soucieux de la gestion des moyens mis à disposition

# L'entretien professionnel

# SOMMAIRE

- CONTEXTE DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL
- PRESENTATION DU DISPOSITIF
- PROCEDURE DU DISPOSITIF
- DEMANDE DE REVISION POSSIBLE

## Contexte législatif et réglementaire

- **Loi n°84-53 du 26 janvier 1984** portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale, article 76-1
- **Loi n°2009-972 du 3 août 2009 dite loi « mobilité »** relative à la mobilité et au parcours professionnel dans la fonction publique territoriale
- **Loi n°2010-751 du 5 juillet 2010** relative à la rénovation du dialogue social
- **Décret n°2010-716 du 29 juin 2010** portant application de l'article 76-1 de la loi du 26 janvier 1984
- **Circulaire du 6 août 2010** du Ministère de l'intérieur, de l'outre-mer et des collectivités territoriales (NOR : IOCB1021299C) relative à la mise en œuvre de l'expérience de l'entretien professionnel au sein des collectivités territoriales

# Pourquoi un entretien professionnel ?

## la notation

- peu performant
- peu compatible avec une gestion moderne et efficace des ressources humaines
- ne reflète pas la valeur de l'agent

## L'entretien professionnel

- permet de mieux accompagner l'agent dans son parcours professionnel
- permet de mieux prendre en compte ses besoins (évolution de carrière, formation, organisation...) et d'encourager la recherche de la performance dans les services publics
- un moment privilégié d'échanges et de dialogues
- introduit une dimension de management, absente de la notation

# Les principes

## 3 principes fondamentaux

1°/ **A titre expérimental au titre des années 2010, 2011 et 2012**  
(non obligatoire)

Applicable, sous réserve d'une délibération, pour la période expérimentale

2°/ **Exprime la valeur professionnelle**

(se substitue à la notation)

Notation et entretien professionnel = 2 dispositifs non cumulables pour un même agent

3°/ **Formalisation**

Processus encadré pour garantir l'harmonisation dans les collectivités territoriales et la protection des fonctionnaires au sein des collectivités territoriales

# PRESENTATION GLOBALE DU DISPOSITIF

## Quels sont les agents concernés ?

Sont soumis : Les fonctionnaires (libre détermination du périmètre par délibération = peut ne concerner qu'un cadre d'emplois, qu'une filière ou qu'un niveau hiérarchique)

Sont exclus : - Les fonctionnaires stagiaires

- Les agents non titulaires (de droit public ou de droit privé)
  - Les cadres d'emplois non soumis à la notation (médecins, psychologues, vétérinaires,...)
- Les fonctionnaires non désignés par la délibération

# Sur quoi porte l'entretien professionnel ?

**Objectifs de l'année passée et de l'année à venir**

**Manière de servir du fonctionnaire**

**Acquis de l'expérience professionnelle**

**Capacités d'encadrement**

**Besoins de formation**

**Perspectives d'évolution professionnelle  
(carrière, mobilité)**

## Quels sont les critères de l'entretien professionnel pour apprécier la valeur professionnelle de l'agent ?

4 critères réglementaires en fonction de la nature des tâches et du niveau de responsabilité :

**1°/ Efficacité dans l'emploi et réalisation des objectifs**

**2°/ Compétences professionnelles et techniques**

**3°/ Qualités relationnelles**

**4°/ Aptitude à exercer des fonctions d'un niveau supérieur**

**Capacité d'encadrement**

Les critères d'évaluation retenus doivent être fixés après avis du CTP

*Remarque : Liste non exhaustive, constitue un socle commun pour les collectivités territoriales (peut être complétée)*

# Quel est le support de l'Entretien Professionnel ?

## C'est la formalisation d'un compte rendu

### Le compte-rendu :

- Etabli et signé par l'évaluateur
- 
- Traduit la valeur professionnelle
  - Telle qu'analysée au regard des critères retenus
- + Appréciation générale littéraire
- 
- Visé et complété par l'autorité territoriale
- 
- Notifié à l'agent
- 
- Versé au dossier administratif
- 
- Transmis au Centre de Gestion

# Quelle est la procédure de l'entretien professionnel ?

2 acteurs principaux :

L'agent évalué

Le supérieur hiérarchique direct  
(évaluateur = n+1)

Périodicité

- Annuelle
- Epoque de réalisation ? Fin d'année avec compatibilité avec calendrier CAP (1<sup>o</sup> trimestre de l'année suivante)

# Quelles sont les étapes ?

- Convocation
  - **8 jours au moins avant l'entretien par le supérieur hiérarchique direct**
- Entretien professionnel
  - **Porte sur les thèmes prévus à l'article 3 du décret**
  - **Etablissement d'un compte rendu par le supérieur hiérarchique direct**
  - 
  - **Observations éventuelles**
  -
- Visa du compte-rendu par l'autorité territoriale
  - Dans les 10 jours à compter du visa de l'autorité territoriale
- Notification du compte rendu
  - Observations éventuelles de l'agent et signature
  - Compte rendu retourné par l'agent à N+1 dans les 10 jours à compter de la notification

# Quelles sont les voies de recours ?

## I/ Procédure de demande de révision

### a) **Après de l'autorité territoriale (ne constitue pas un recours gracieux)**

15 jours francs pour l'agent pour demander la révision du compte-rendu à compter de la notification

15 jours pour l'autorité territoriale pour répondre à l'agent à compter de la demande de révision

**Réponse positive** : Prise en compte de la demande de modification du compte-rendu

Notification définitive du compte-rendu

### b) **Après de la CAP**

Réponse négative ou absence de réponse



Saisine de la CAP dans les 15 jours suivant la réponse au recours hiérarchique



Avis de la CAP suivie ou non par l'autorité territoriale



Décision définitive de l'autorité territoriale

## II/ Recours de droit commun

### a) recours gracieux

- Adressé à l'autorité territoriale dans un délai de 2 mois à compter soit :
- De la notification du compte-rendu suivant le visa de l'autorité territoriale
- De la notification de la réponse de l'autorité territoriale à la demande de révision
- De la notification du compte-rendu éventuellement révisé après avis de la CAP

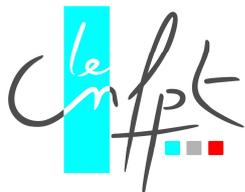
*NB : Ce recours adressé à l'autorité territoriale perd de son intérêt avec l'instauration de la nouvelle procédure de révision.*

### b) Recours contentieux

- Dans le délai de droit commun de deux mois dans les mêmes conditions que le recours gracieux
- Le juge administratif peut-être saisi directement, aucun recours administratif préalable obligatoire n'a été institué.

# L'Exploitation des résultats de l'entretien





# Plan de formation

## « intercollectivités »

**Guide pratique pour mettre en place les entretiens professionnels**



## SOMMAIRE

<b>1 - Les évaluateurs : garants du bon déroulement des entretiens</b> .....	<b>62</b>
1.1 Engager une déclinaison des objectifs au sein de la collectivité .....	62
o Qu'est ce que le management par objectif ? .....	62
o Respecter l'ordre hiérarchique dans le calendrier de déroulement des entretiens .....	63
1.2 Avant l'entretien : préparer le travail des évaluateurs .....	63
1.3 Identification des évaluateurs .....	64
o Que faire s'il y a plusieurs responsables hiérarchiques pour un évalué ? .....	64
o Qui évaluent les agents dont l'autorité hiérarchique est différente de l'autorité fonctionnelle ? .....	64
o Doit-on évaluer les agents non titulaires ? .....	64
1.4 Lors de l'entretien : donner priorité aux échanges .....	65
1.5 Après l'entretien : ouvrir des possibilités d'appel .....	65
1.6 Après la campagne d'évaluation : permettre aux évaluateurs de débriefing .....	66
1.7 Accompagner les évaluateurs .....	66
<b>2 - Le rôle des ressources humaines : une fonction essentielle d'impulsion, de régulation et d'interface</b> .....	<b>67</b>
2.1 Être volontariste .....	67
2.2 Être Facilitateur .....	67
2.3 Être le gardien du temps .....	69
2.4 Être réactif .....	69
<b>3 - Placer l'évalué au centre du processus d'évaluation</b> .....	<b>70</b>
3.1 Communiquer sur la démarche .....	70
3.2 Préciser le sens de ces entretiens .....	70
3.3 Aider les agents à préparer l'entretien .....	70
<b>4 - Entretien professionnel : opportunités ou contraintes ?</b> .....	<b>71</b>

## Préambule

Ce guide, non prescriptif, est conçu pour les employeurs, directions générales et acteurs des ressources humaines souhaitant développer un système d'entretien professionnel.

Il met en évidence quelques conseils issus des expériences menées par des collectivités de l'Indre et Loire dans le développement de système d'évaluation.

Il comprend des éléments de réponses sur les questions qui reviennent le plus fréquemment lors du déploiement d'un système d'entretien professionnel. Il comporte également des arguments pour favoriser ce déploiement.

*Les collectivités suivantes ont accepté de partager leurs expériences : Chinon, Saint Cyr sur Loire, Montlouis sur Loire, Veigné, Joué les Tours, Communauté d'Agglomération de Tours*

# 1 - Les évaluateurs : garants du bon déroulement des entretiens



## 1.1 Engager une déclinaison des objectifs au sein de la collectivité

*L'entretien professionnel est un outil privilégié de management* : il couvre toutes les activités du management (fixer des objectifs et les évaluer, organiser le travail, réguler les comportements, informer et communiquer, faire progresser les compétences de ses collaborateurs).

La mise en oeuvre de l'entretien professionnel nécessite en préalable la mise en place d'un management par objectifs (lors du débat parlementaire sur le projet de loi mobilité, le gouvernement a défendu ce système en y voyant un moyen de « faire progresser la notion d'objectifs dans la fonction publique »).

**La formation "conduire un entretien professionnel" proposée dans le cadre des PFI comprendra un volet important sur le management par objectifs**

### ○ **Qu'est ce que le management par objectifs ?**

Le management par objectifs est une méthode de management dans laquelle chaque personne concernée connaît :

- 1 - le ou les objectifs qu'elle doit atteindre
- 2 - le chemin parcouru et celui qui reste à parcourir.

Le management par objectifs est destiné à apporter la cohérence des actions individuelles et collectives grâce à une meilleure organisation des efforts et des moyens.

Dans l'idéal, la démarche de management par objectifs induit une déclinaison du projet de mandat en objectifs pour l'administration.

Cette démarche s'appuie sur une logique d'écart : entre une situation existante et une situation attendue constituant la source d'identification des objectifs.

Le management par objectifs est d'autant plus efficace qu'il concerne des tâches autonomes et de niveau élevé. Il convient mal aux activités routinières et/ou très interdépendantes.

- **Respecter l'ordre hiérarchique dans le calendrier de déroulement des entretiens**

La détermination des objectifs doit obéir à une logique descendante. Il est ainsi conseillé que le calendrier de la campagne d'évaluation respecte les niveaux hiérarchiques.

Ainsi, dans le temps, l'entretien professionnel mené par le maire (ou le président) et son (sa) DGS ou secrétaire de mairie devrait être le premier entretien professionnel de la campagne d'évaluation.

Ensuite, sont organisés les entretiens professionnels entre le DGS (ou secrétaires de mairie) et ses chefs de service.

Enfin, sont organisés les entretiens entre les chefs de service et les chefs d'équipe, puis les chefs d'équipe et les agents.

Concernant l'entretien professionnel des encadrants, il peut être prévu au cours de l'entretien, et dans une logique formative, un temps d'accompagnement à la déclinaison des objectifs qui sont déterminés à l'encadrant n-1.

## **1.2 Avant l'entretien : préparer le travail des évaluateurs**

Pour que l'entretien professionnel soit un réel moment d'échanges, il doit être bien préparé et permettre à l'évalué comme à l'évaluateur de centrer les échanges sur le contenu de l'entretien (mesure des résultats, identification des axes d'amélioration, des besoins de formation, des moyens à mobiliser, des objectifs nouveaux ou encore les évolutions du poste de travail) et non sur la méthode et les outils de l'entretien.

Pour ce faire, l'évaluateur comme l'évalué doivent disposer des outils d'évaluation bien avant l'entretien.

D'autre part, la collectivité peut communiquer au démarrage de la campagne d'évaluation sur le calendrier, les outils et les enjeux de ces entretiens. Il est vivement conseillé que cette communication s'adresse également aux évalués.

Enfin, la collectivité peut communiquer en amont des entretiens, différentes informations statutaires, le compte rendu du dernier entretien et la fiche de poste.

### **1.3 Identification des évaluateurs**

La loi précise bien que l'évaluateur est le supérieur hiérarchique direct de l'agent. Dans la pratique, il peut arriver que l'identification de l'évaluateur pose problème.

- **Que faire s'il y a plusieurs responsables hiérarchiques pour un évalué ?**

Il se peut qu'un agent soit encadré par plusieurs responsables hiérarchiques. Afin d'être cohérent, il convient que les agents soient évalués que par un seul encadrant.

Traditionnellement, la règle est la suivante : l'évaluateur est le responsable qui a proportionnellement le plus d'activité d'encadrement sur l'agent.

Dans ce cas, l'évaluateur doit au préalable prendre l'attache de(s) (l')autre(s) responsable(s) hiérarchique(s).

- **Qui évaluent les agents dont l'autorité hiérarchique est différente de l'autorité fonctionnelle ?**

Cette situation se rencontre notamment pour les agents ATSEM qui sont placés sous l'autorité hiérarchique des collectivités territoriales mais qui exercent leurs activités sous l'autorité fonctionnelle du directeur d'école.

L'évaluateur devant être le supérieur hiérarchique direct de la collectivité, c'est donc bien en tant qu'encadrant de la collectivité qu'il doit mener l'entretien en sollicitant au préalable l'avis du directeur de l'école concernée.

- **Doit-on évaluer les agents non titulaires ?**

L'expérimentation de l'entretien professionnel exclut les agents non titulaires (comme les fonctionnaires stagiaires).

Par ailleurs, la notation ne concerne que les fonctionnaires.

Cependant, toutes les collectivités qui développent des systèmes d'évaluation intègrent les agents non titulaires dans ces dispositifs.

A noter que la réglementation instaure pour les agents en CDI un entretien annuel d'évaluation (décret n°2007-1829 du 24 décembre 2007).

**La formation "conduire un entretien professionnel" proposée dans le cadre des PFI aura essentiellement pour objectif de mener cet entretien dans un climat propice à l'échange.**

#### **1.4 Lors de l'entretien : donner priorité aux échanges**

Pour les collectivités qui ont expérimenté l'entretien d'évaluation, il apparaît que son principal intérêt réside dans le moment d'échanges et de dialogue que permet cet entretien.

Au cours de celui-ci, la disponibilité et l'écoute doivent prévaloir. L'accueil de l'agent évalué doit mettre en confiance (rappel des règles de déroulement de l'entretien). Une durée adaptée doit être prévue.

Les prises de parole et l'expression doivent être encouragées pour :

- identifier les mesures "éventuelles" à prendre pour aider l'agent dans la réalisation et l'optimisation de ses fonctions
- porter une appréciation "objective" sur l'atteinte des objectifs et la valeur professionnelle (faits précis, moyens à mettre à disposition)

L'évaluateur doit nouer un dialogue serein avec les agents.

Pour ce faire, les outils doivent être simples et concis pour éviter que l'entretien devienne un temps de traitement d'un document.

#### **1.5 Après l'entretien : ouvrir des possibilités d'appel**

Le décret n°2010-716 du 29 juin 2010 sur l'entretien professionnel prévoit des voies de recours (hiérarchique, CAP puis contentieux administratif) suite à la notification du compte rendu de l'entretien.

Pour autant, il se peut, pour une multitude de raisons, que les relations entre le supérieur hiérarchique direct et l'agent soient très conflictuelles.

Dans ce cas, il peut être prévu une procédure permettant à l'agent de bénéficier d'un deuxième entretien, et ce auprès de son supérieur n + 2.

Cette procédure ne peut être enclenchée qu'après l'entretien avec le supérieur hiérarchique direct. Elle doit être exceptionnelle et motivée par le fait que la situation conflictuelle ait empêché le déroulement d'un entretien serein et fondé sur une appréciation objective des résultats obtenus.

## **1.6 Après la campagne d'évaluation : permettre aux évaluateurs de faire un bilan.**

Parce que l'entretien professionnel est un outil central de management, sa maîtrise est complexe. Il faut du temps et plusieurs campagnes d'évaluation pour que les évaluateurs se sentent à l'aise pour mener à bien ces entretiens.

Aussi, dans une logique d'amélioration permanente, il est conseillé d'organiser des temps individuels ou collectifs de retours sur expériences.

Par ailleurs, ces entretiens sont une source essentielle d'identification des problèmes de fonctionnement qui se posent au sein de la collectivité. L'expression de ces problématiques peut permettre d'y remédier rapidement.

## **1.7 Accompagner les évaluateurs**

La circulaire d'application du décret sur l'expérimentation de l'entretien professionnel préconise dans son chapitre 4 la mise en oeuvre de mesures d'accompagnement (mise à disposition des textes réglementaires et formation).

Toutes les collectivités qui ont expérimenté les entretiens d'évaluation ont effectivement prévu ***un accompagnement formation*** pour permettre aux évaluateurs :

- de comprendre les enjeux de l'entretien d'évaluation,
- de définir des objectifs à ses collaborateurs,
- de centrer l'entretien sur les missions et les compétences,
- de mener à bien l'entretien.

Dans la plupart des collectivités, les évaluateurs font l'objet d'une communication (orale ou écrite) spécifique en début de campagne d'évaluation pour connaître les éléments de cadrage.

Parfois, ils sont associés à la production des documents supports de l'évaluation.

Cet ***accompagnement peut se faire dans l'action*** (CF partie "Respecter l'ordre hiérarchique dans le calendrier de déroulement des entretiens") en les aidant lors de leur entretien à la déclinaison des objectifs qui leurs sont assignés.

Enfin, dans certaines collectivités, ***les nouveaux évaluateurs sont tutorés*** par des évaluateurs plus expérimentés.

## 2 - Le rôle des ressources humaines : une fonction essentielle d'impulsion, de régulation et d'interface



Dans beaucoup de collectivités, cette fonction ressources humaines est de la responsabilité du secrétaire de mairie. Dans les collectivités plus importantes, cette fonction peut être déléguée à un responsable du personnel ou un responsable ressources humaines.

Pour autant, le dispositif "entretien professionnel" ne doit pas être considéré comme une simple procédure de gestion mais bien être intégré au dispositif global de management de la collectivité.

Pour réussir le déploiement des entretiens professionnels, la fonction ressources humaines doit recouvrir quatre qualités :

### 2.1 Être volontariste

Comme dans beaucoup de projets de ressources humaines, la réussite du dispositif d'évaluation tient d'abord dans la conviction que peut porter son pilote.

Les systèmes d'évaluation suscitent de nombreuses réactions et réserves de certains agents, il y a donc un important travail de sensibilisation et de conviction à réaliser.

**Pour conseiller sur les différents dispositifs de formation, vous pouvez vous appuyer sur le règlement de formation élaboré dans le cadre de la démarche plan de formation inter collectivités**

### 2.2 Être Facilitateur

Le déploiement des entretiens professionnels nécessite la production d'un grand nombre de documents support. Il faut donc **veiller à mettre à disposition des évaluateurs et des évalués des supports clairs et concis dans un délai raisonnable** avant la date de déroulement de l'entretien.

Ces supports ne doivent pas être trop complexes à compléter pour d'une part privilégier l'échange oral dans ces entretiens et pour éviter d'autre part la mise en difficulté de certains évaluateurs dans leur rapport à l'écrit.

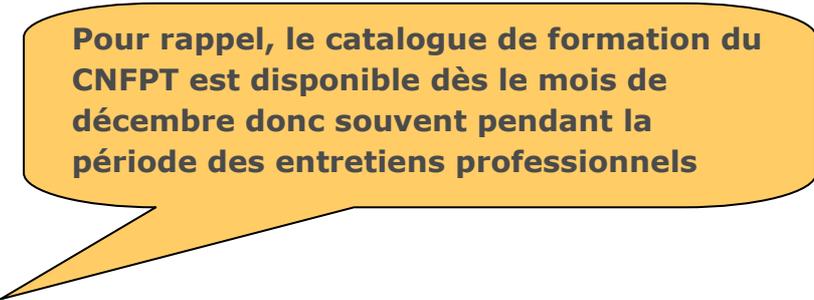
Au delà des supports, les évaluateurs et les évalués doivent pouvoir disposer d'un certain nombre d'informations statutaires (cadre d'emploi, possibilité de promotion, d'avancement de grade, droits au DIF, nombre de jours effectués de formation de professionnalisation, ...). Il faut donc **veiller à mettre à disposition des évaluateurs et des évalués des informations statutaires.**

Parce que l'entretien professionnel peut avoir un caractère anxiogène, il faut également **veiller à être dans une posture de conseil auprès des évaluateurs et des évalués** pour répondre aux éventuelles questions.

## **2.3 Être le gardien du temps**

Une campagne d'évaluation comprend toute une série d'opérations qu'il convient de bien planifier. Entre le cadrage municipal (les orientations) et l'exploitation des comptes rendus d'entretiens, il peut se passer plusieurs mois. Bien évidemment, ce projet de ressources humaines est à mener sans que le fonctionnement des services soit suspendu. C'est pourquoi, il peut être nécessaire, notamment la première année, de définir un rétroplanning des opérations.

Le nombre d'agents à gérer étant très variable entre les services, il se peut que certains encadrants aient à mener un très grand nombre d'entretiens. Il convient donc d'être vigilant sur le respect des échéances dans ces services (ne pas hésiter à demander le calendrier des entretiens).



**Pour rappel, le catalogue de formation du CNFPT est disponible dès le mois de décembre donc souvent pendant la période des entretiens professionnels**

## **2.4 Être réactif**

Le développement des entretiens professionnels demande d'importants efforts. Le rythme annuel de ces entretiens induit une répétition rapide de l'exercice. Pour éviter la lassitude et créer une réelle dynamique, il convient de réellement exploiter les comptes rendus d'entretien.

Une attention particulière doit être portée aux besoins de formation, demandes de validation des acquis de l'expérience, bilans de compétences pour lesquels il peut être apporté une réponse concrète et rapide.

## 3 - Placer l'évalué au centre du processus d'évaluation



Beaucoup d'agents expriment de la réticence vis à vis des systèmes d'évaluation. La crainte du jugement (confusion évaluation - sanction), la référence à une notion rappelant le système scolaire, la défiance pour un système qui serait issu du management "privé" avec ses déviances (concurrence entre les agents, classement, ...) sont autant de griefs véhiculés au sein de la fonction publique territoriale.

Il y a donc un important effort de communication à porter vis à vis des agents pour faire connaître le sens et les outils du système d'évaluation.

### **3.1 Communiquer sur la démarche**

Le système d'évaluation fait partie des projets de ressources humaines à négocier avec les représentants du personnel.

Au delà de la négociation sociale, il est intéressant de communiquer largement sur cette démarche afin d'impliquer tous les agents. Cette communication peut être orale (réunion d'information) ou écrite (journal interne, note envoyée avec la fiche de paie).

Dans certaines collectivités, des formations pour les évalués sont prévues sur une courte durée (une demie journée) leur permettant de s'approprier la grille d'évaluation.

### **3.2 Préciser le sens de ces entretiens**

Afin de dépasser les stéréotypes et les représentations qui sont liés au système d'évaluation, il est utile d'insister auprès des agents sur le sens que l'on souhaite donner à ces entretiens. Ceux-ci étant envisagés comme des temps forts d'échanges et de dialogue sur les situations de travail vécues, c'est donc sur ce point qu'il convient de communiquer.

### **3.3 Aider les agents à préparer l'entretien**

Comme évoqué précédemment, il convient de veiller à mettre à disposition des évalués des supports, clairs et concis, dans un délai raisonnable avant le déroulement de l'entretien.

Pour favoriser l'implication de l'évalué, il peut être demandé à celui-ci de **s'auto évaluer** en remplissant le compte rendu de l'entretien (dont la fiche d'évaluation des compétences) avant l'entretien.

## 4 - Entretien professionnel : opportunités ou contraintes ?



Le système de la notation est souvent décrié, beaucoup de collectivités ont développé des entretiens pour accompagner la notation. Pour autant, avant d'être déployé, le système de l'entretien professionnel tel que prévu dans le décret du 29 juin 2010 est parfois redouté par les employeurs, par les encadrants et par les agents.

Les préalables à la démarche sont nombreux (toiletage de l'organigramme pour identifier les "n + 1", mise en place de fiches de poste, définition des objectifs de la collectivité, ...) et sont générateurs d'une forte mobilisation de la collectivité en temps de travail (il faut compter pour chaque entretien une demi-heure pour le préparer, une heure trente pour le mener, une demi-heure pour rédiger le compte rendu auquel il faut ajouter les temps d'information, de formation et de régulation).

Pour autant, les premières expériences menées par les collectivités de l'Indre et Loire font état d'un bilan très positif de l'ensemble des acteurs impliqués (employeurs, ressources humaines, encadrants et évalués). Cet entretien est perçu comme une évolution fondamentale en matière d'évaluation des fonctionnaires et de management avec un système plus juste et plus rigoureux que la notation.

Ce bilan rejoint le premier rapport sur l'expérimentation de l'entretien professionnel dans la Fonction publique d'Etat présenté au Conseil Supérieur de la Fonction Publique d'Etat le 22 novembre 2010 qui, s'appuyant sur des enquêtes de satisfaction menées auprès des évaluateurs et des agents, expliquait qu'au ministère de la Justice, 88% des agents évalués estimaient que l'entretien avait été « l'occasion d'un véritable dialogue avec le supérieur hiérarchique ».

Le point fondamental de réussite étant d'insister sur le temps d'échanges et de dialogue que constitue cet entretien.

Aux termes de la démarche, la synthèse des évaluations permet de donner une photographie et d'orienter une politique de ressources humaines.

L'entretien professionnel devient alors :

- un rendez vous à ne pas manquer dans la relation managériale
- un élément central dans la gestion des ressources humaines.

*Pour conclure citons la fin de la tribune de Monsieur François-Xavier NERDEN (DG du Centre de gestion de l'Orne depuis le 01/07/2011) paru dans la lettre du cadre n°416 du 15 février 2011 : "Des études nord-américaines et européennes ont montré qu'un euro investi dans des actions de prévention génère trois euros de gains de productivité. L'entretien professionnel peut être considéré comme un acte de prévention de la démotivation, de l'usure, de la perte de sens, de la désorganisation. N'en doutons pas, il est productif.*

*Qu'importent les supports si l'échange est fait d'écoute, de respect.*

*Qu'importent les objectifs péniblement déclinés si chacun retrouve du plaisir à travailler. Nul besoin de carotte ni de bâton humiliants car chacun donnera honnêtement le meilleur de lui-même."*