



# **GUIDE DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL**

Version juin 2011

# SOMMAIRE

<b>LE DISPOSITIF DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL</b>	<b>3</b>
Présentation générale et cadre réglementaire	3
Les acteurs	4
Le calendrier	7
Les outils	8
1) la fiche de poste	9
2) le compte rendu d'entretien	10
<b>L'ENTRETIEN, ACTE DE MANAGEMENT</b>	<b>19</b>
Comment <u>préparer</u> un entretien professionnel ?	19
Quelques conseils avant de démarrer l'entretien	21
Comment <u>conduire</u> un entretien professionnel ?	22
Quelques erreurs et écueils à éviter...	24
<b>LA PROCÉDURE DE RÉVISION ET LES VOIES DE RECOURS</b>	<b>27</b>
<b>L'EXPLOITATION ET L'ÉVALUATION DU DISPOSITIF</b>	<b>29</b>
L'intégration des données dans les autres processus de GRH	29
L'évaluation du dispositif	29

# LE DISPOSITIF DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

L'entretien professionnel se définit comme étant un moment d'échanges et de dialogue entre l'agent et sa hiérarchie permettant d'établir et d'apprécier rétrospectivement la **valeur professionnelle** du fonctionnaire évalué (circulaire du 6 août 2010).

Il s'agit donc de situer la valeur professionnelle des agents non pas par une note mais par un système d'appréciation basé sur une pesée fine et approfondie des résultats et des compétences détenues.

Le **décret n° 2010-716 du 29 juin 2010** pris en application de l'art 76-1 de la loi du 26 janvier 1984 prévoit qu' « *au titre des années 2010, 2011 et 2012, l'autorité territoriale peut se fonder, à titre expérimental et à titre dérogatoire, sur un entretien professionnel pour apprécier la valeur professionnelle des fonctionnaires* ».

## STATUT DU DISPOSITIF

- Une expérimentation sur 3 ans
- Une dérogation à la notation obligatoire :

Jusque là, la pratique volontariste des entretiens d'évaluation s'ajoutait à l'obligation de noter, qui n'était nullement atténuée ou assouplie.

Le nouveau texte prévoit que *les agents concernés par l'expérimentation ne seront plus notés au sens du décret de 1986*. Pour ceux-là, la notation traditionnelle disparaît (momentanément).

A court terme, sauf revirement, plus aucun agent ne devrait être noté de 0 à 20. En effet, dans la Fonction publique de l'État, l'entretien professionnel, expérimental et facultatif jusqu'en 2011, deviendra le nouveau système d'évaluation obligatoire et pérenne à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012, sauf lorsque les statuts particuliers auront maintenu le système de notation (décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010).

## RÉFÉRENCES

- Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions relatives à la fonction publique territoriale, article 76-1
- Loi n° 2010-751 du 5 juillet 2010 relative à la rénovation du dialogue social et comportant diverses dispositions relatives à la fonction publique, article 42
- [Décret n° 86-473 du 14 mars 1986 relatif aux conditions générales de notation des fonctionnaires territoriaux]
- Circulaire du 6 août 2010 du ministère de l'intérieur, de l'outre-mer et des collectivités territoriales relative à la mise en œuvre de l'expérimentation de l'entretien professionnel au sein des collectivités territoriales

## LES ACTEURS

L'assemblée délibérante

Les instances paritaires

L'autorité d'emploi

Le supérieur hiérarchique

L'agent

**L'assemblée délibérante :**

- décide d'expérimenter
- détermine les cadres d'emplois ou emplois concernés
- peut étendre le dispositif à tout le personnel (titulaire)

**Le comité technique paritaire ou le CTP du Centre de gestion :**

- donne son avis sur les critères à retenir pour l'appréciation de la valeur professionnelle des agents, portant notamment sur :
  - l'efficacité dans l'emploi et la réalisation des objectifs
  - les compétences professionnelles et techniques
  - les qualités relationnelles
  - la capacité d'encadrement
  - la capacité à exercer des fonctions d'un niveau supérieur (le cas échéant)

**Les commissions administratives paritaires :**

- proposent à l'autorité territoriale la modification du compte rendu de l'entretien professionnel de l'agent à condition que celui-ci :
  - ait déjà formulé sa demande auprès de l'autorité territoriale
  - et qu'il saisisse la CAP dans les 15 jours qui suivent la réponse (insatisfaisante pour lui) de ladite autorité.

### **L'autorité d'emploi**

- vise les comptes rendus d'entretien et peut y porter des observations
- répond aux demandes de révision des agents et communique aux intéressés leur compte rendu définitif
- en transmet une copie au Centre de gestion si affiliation
- s'appuie sur l'examen des comptes rendus pour l'établissement des tableaux d'avancement (prise en compte non exclusive pour statuer sur la valeur professionnelle)
- verse les comptes rendus aux dossiers des agents
- communique le bilan annuel de l'expérimentation au CTP ainsi qu'au CSFPT

### **Le supérieur hiérarchique direct**

- convoque l'agent 8 jours au moins avant l'entretien
- joint à sa convocation un exemplaire de la fiche de poste et du modèle de fiche d'entretien servant de support au compte rendu
- conduit l'entretien

### **L'agent**

- reçoit notification du CR sous dix jours et peut y porter ses observations
- le renvoie sous dix jours à son supérieur hiérarchique
- peut formuler un recours auprès de l'autorité territoriale et saisir la CAP en cas de désaccord persistant sur la teneur du compte rendu

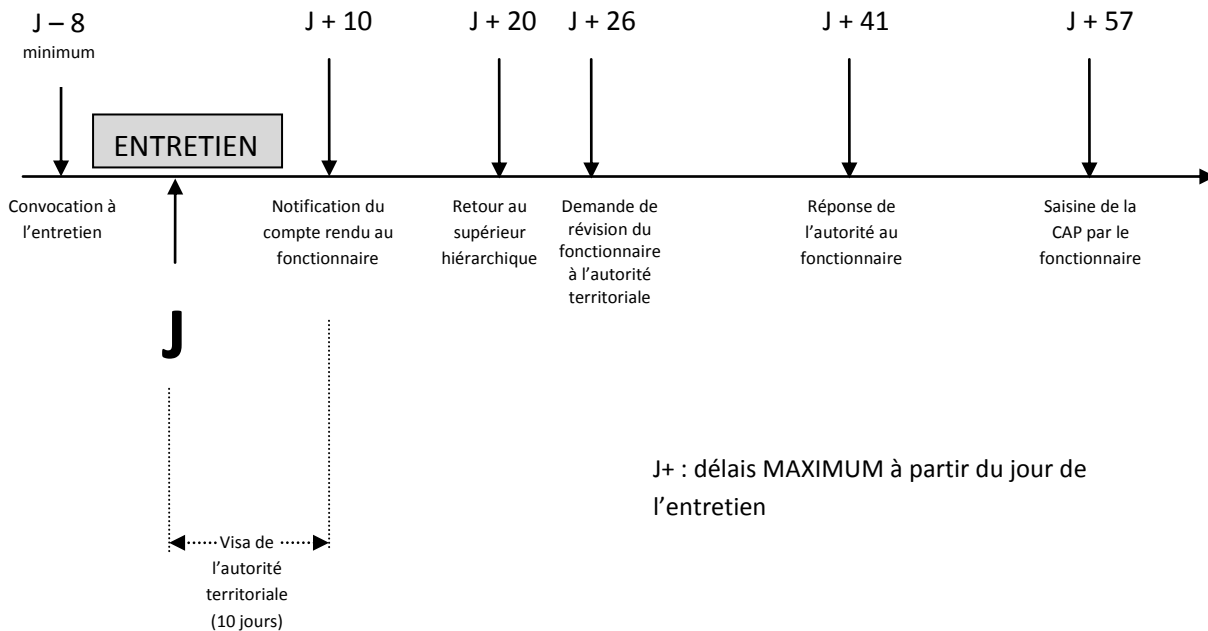
## LE CALENDRIER

Le supérieur hiérarchique convoque le fonctionnaire évalué au moins 8 jours à l'avance et joint à son envoi la fiche de poste (que l'agent a souvent déjà et qui pourra être retouchée à l'occasion de l'entretien) et un imprimé de compte rendu.

Pour le jour de l'entretien, les deux parties devront avoir pré-rempli les zones les concernant, c'est-à-dire concrètement les premiers éléments sur l'identité et la situation administrative.

Après l'entretien, le compte rendu est notifié à l'agent dans un délai de 10 jours incluant le passage au visa du maire ou du président. Puis l'agent renvoie le document sous 10 jours à son supérieur hiérarchique.

Ci-après, frise chronologique intégrant la demande de révision éventuelle. Pour le détail des voies de recours, voir page 23.



## LES OUTILS

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.

La qualité et la simplicité d'utilisation des supports proposés faciliteront la conduite des entretiens. Ils sont communs à tous et garantissent autant que possible l'objectivité du dispositif et l'égalité de traitement des agents, à l'intérieur d'une même collectivité ou entre collectivités lorsqu'il s'agit de comparer les valeurs professionnelles pour des évolutions de carrière.

- La fiche de poste .....page 9
- Le compte rendu d'entretien .....pages 10 à 18



## La fiche de poste

C'est une évidence, pour pouvoir apprécier la tenue d'un poste, il convient qu'au préalable celui-ci ait été décrit au moins dans ses aspects essentiels.

La fiche de poste définit donc les activités exercées par l'agent, ainsi que les compétences associées à ces activités et requises pour tenir l'emploi.

Elle est co-construite par l'agent et son responsable direct et mise à jour annuellement, si nécessaire, au moment de l'entretien professionnel, avec l'appui technique des services RH.

Restituer les caractéristiques d'une situation de travail et composer une fiche de poste n'est pas toujours chose aisée ; c'est pourquoi il est intéressant de pouvoir s'appuyer sur des référentiels qui guident les rédacteurs dans l'identification des activités et compétences.

Ces compétences, qui incluent les *aspects techniques, professionnels et relationnels* (cf. article 4 du décret), ne sont pas immuables et peuvent, comme les activités, évoluer dans le temps. Elles doivent « coller » à la réalité du poste.

L'identification des compétences nécessite de reprendre chacune des activités en s'interrogeant sur la ou les compétences qui doivent être mobilisées, à l'aide des questions suivantes :

- quelles connaissances et savoirs sont nécessaires pour occuper ce poste ?
- quelles techniques, méthodes et outils doivent être mis en œuvre ?
- quels types de comportements est-il nécessaire d'adopter ?

Une compétence peut évidemment être commune à plusieurs activités.

## Le compte rendu d'entretien

C'est la pièce maîtresse du dispositif.

L'entretien professionnel ayant pour visée de cerner la **valeur professionnelle** d'un agent, les critères évoqués page 5, principalement l'efficacité dans l'emploi (réalisation des objectifs) et les compétences, doivent être caractérisés de la manière la plus précise et la plus documentée possible au terme de l'entretien.

Rappelons que ces critères reçoivent l'avis du CTP car la valeur professionnelle étant prise en compte pour les avancements et promotions internes, il y a nécessité d'introduire de la norme.

Pour ce faire, des rubriques dédiées (résultats et objectifs, compétences), à renseigner avec précision, structurent le document.

Par ailleurs, on y retrouve les autres dimensions de l'échange entre le supérieur hiérarchique et l'agent, à savoir les besoins en formation et les perspectives d'évolution professionnelle.



Le compte rendu à la loupe 

■ Il existe 6 modèles de comptes rendus, correspondant à une typologie élémentaire, **croisement entre la catégorie hiérarchique** (3 : A, B et C) **et le type de fonction** (2 : encadrant, non encadrant).

Le support comporte 8 pages. Seule la page 4 diffère d'un spécimen à l'autre car elle comporte une liste pré-imprimée de compétences génériques pour chacune de ces 6 grandes 'familles'.

### **Identité/situation administrative** *(page 1 du compte rendu)*

Cette partie peut être remplie par l'agent et/ou le supérieur hiérarchique avant le début de l'entretien, à défaut au début de celui-ci. Elle reprend les éléments utiles concernant l'agent ainsi que les dates clés de la procédure. Sa composition classique n'appelle aucune explication particulière.

### **Acquis de l'expérience** *(page 2)*

Il s'agit en quelques lignes de retracer le parcours antérieur de l'agent, soit dans l'administration, soit dans le secteur privé. Seules les étapes essentielles et utiles pour éclairer l'échange, notamment lorsqu'on parlera compétences ou souhaits d'évolution, doivent être consignées. Le but n'est pas de reproduire un CV détaillé.

### **Actualisation de la fiche de poste** *(page 2)*

Les composantes d'un poste peuvent évoluer d'une année sur l'autre. Il convient donc d'établir une nouvelle fiche, plus fidèle à la réalité. En attendant, les éléments modificatifs seront signalés dans le support d'entretien puisque l'activité de l'agent doit être appréciée de manière la plus juste possible.

### **Contexte de l'année écoulée** *(page 2)*

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.

## Résultats et objectifs (page 3)

Cette partie se découpe en deux temps :

- ✓ **tout d'abord l'appréciation des résultats de l'année** à partir des objectifs concrets définis lors du précédent entretien. L'agent et son évaluateur analysent les raisons pour lesquelles des écarts sont constatés entre les objectifs fixés et ceux effectivement atteints.
- ✓ **ensuite la fixation d'objectifs individualisés pour l'année suivante**, déclinés du projet de la collectivité et des 'macro-objectifs' de la direction ou du service.

Pour les nouveaux arrivants, il s'agira de confirmer des objectifs sans doute évoqués lors de la prise de poste ; à défaut de pouvoir dresser un bilan du passé, on formalisera avec soin les objectifs à venir.

Les objectifs répondent aux caractéristiques suivantes :

- ☞ Ils sont exprimés en termes de résultat, de changement quantitatif ou qualitatif par rapport à une situation de départ.
- ☞ Ils sont rédigés de manière simple.
- ☞ Ils doivent être atteignables (réalistes) tout en affichant une certaine ambition.
- ☞ Ils sont assortis de délais de réalisation, d'une échéance dans le temps.
- ☞ Ils doivent être mesurables, d'une manière ou d'une autre (pas d'incantations, ou de verbe « valise »\*).
- ☞ Les moyens correspondants sont définis, si nécessaire (humains, financiers, ...) ainsi que l'identification des partenaires dont peut dépendre leur réalisation.

Remarque : les objectifs ne représentent pas l'ensemble de ce que l'on attend d'une personne, de sorte que l'atteinte des objectifs ne recouvre pas toute son activité ni toute sa contribution.

\*Verbes à bannir ☹ : tous ceux qui traduisent une action permanente (qui fait partie des activités habituelles du poste) et non un résultat concret à atteindre.

*Exemples : veiller à, être chargé de, contribuer à, gérer, participer, être responsable de, surveiller, pouvoir, encadrer, observer, etc.*

## POUR VOUS AIDER

### **BONS OBJECTIFS :**

« Notre nation s'engage à faire atterrir un homme sur la lune et à le ramener sur terre sain et sauf avant la fin de cette décennie » J.-F.Kennedy, 25 mai 1961

*ou plus prosaïquement :*

« Pour la fin de l'année 2012, avoir divisé par deux le délai de réponse aux demandeurs d'emploi »

« Editer le journal interne 6 fois par an au lieu de 4 et le diffuser à l'ensemble des agents, y compris les non titulaires et les apprentis »

« Achever le classement thématique de la documentation du directeur avant l'été 2012 et lui soumettre une nomenclature au mois de septembre »

« Faire gagner une fleur à la commune dans le cadre de la labellisation des Villes et Villages fleuris de France »

etc.

### **MAUVAIS OBJECTIFS :**

« Avoir une maîtrise parfaite de windows »

« Assurer en permanence l'approvisionnement papier »

« Améliorer les relations avec les autres directions »

Mémento : un objectif doit répondre à ces 3 ou 4 points

- Quel résultat concret ? = le service
- Pour qui ? = le « client », le bénéficiaire
- Quand ? = le délai\*
- Éventuellement dans quel budget, avec quels moyens ?

\*à défaut d'indication précise, c'est l'année.

## Compétences (page 4 et 5)

La compétence peut se définir comme la combinaison de connaissances et de savoirs, savoir-faire et comportements (savoir-être) s'exerçant dans un contexte professionnel précis.

Les *acquis de l'expérience* font logiquement 'monter en compétence' l'agent, que ce soit sur le plan purement technique ou sur le plan relationnel, lui conférant, au total, une capacité à gérer de manière plus appropriée ses activités ainsi que les situations de travail auxquelles il est confronté.

L'objectif visé ici est de mesurer les écarts entre les compétences normalement exigibles (et identifiées comme telles dans la fiche de poste) et les compétences réelles de l'agent. Celui-ci doit pouvoir faire part de son avis sur le niveau que son supérieur hiérarchique propose de lui attribuer. Un éventuel désaccord donne lieu à une discussion fondée sur des faits et non sur des ressentis.

En **page 4**, un 'bouquet' de compétences types, correspondant à la catégorie hiérarchique et au caractère d'encadrement ou non du poste, est proposé. Il permet d'assurer une certaine comparabilité entre agents dans le cadre des avancements par exemple.

En **page 5**, ce sont les compétences non déclinées dans la partie générique qui doivent être listées et cotées. Ce sont sinon les plus importantes, du moins celles qui définissent de **manière fine et ajustée**, donc individualisée (principe de l'exercice), les savoirs, savoir-faire et savoir-être liés à la tenue d'un poste déterminé.

Trois niveaux d'appréciation sont proposés pour coter les compétences :

- ✓ **maîtrisé** : compréhension et maîtrise d'un domaine de connaissances, savoir-faire permettant d'apporter des solutions à un problème et capacité à transférer ce savoir-faire ;
- ✓ **à consolider** : compréhension et maîtrise partielle du champ de connaissance nécessitant de compléter ou affiner la formation ou la mise en pratique ;
- ✓ **en apprentissage** : connaissances et savoir-faire en cours d'acquisition ou agent venant de prendre ses fonctions.

L'évaluation des compétences permettra de :

- ☞ (rappel) mesurer les **écarts** entre les compétences requises et les compétences effectivement détenues ;
- ☞ définir les **modes d'acquisition et d'apprentissage** des savoirs : stage de formation, mise en situation professionnelle, soutien hiérarchique ;
- ☞ **garantir la bonne adaptation de l'agent à son poste de travail** mais également à l'évolution de son environnement professionnel (juridique, économique, technologique, culturel, ...)

## **Capacité à encadrer ou à exercer des fonctions d'un niveau supérieur** *(page 6)*

Prévu dans le décret, ce critère permettant aussi de mesurer la valeur professionnelle de l'agent, est la suite logique, la résultante de l'analyse des compétences précédente avec laquelle il ne doit, par conséquent, pas se trouver en contradiction.

Le supérieur hiérarchique développera et étayera en quelques phrases son point de vue.

## **Perspectives d'évolution professionnelle** *(page 6)*

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.

A défaut, l'agent exprime ses desiderata librement et l'évaluateur y répond ensuite. Il peut aussi le faire dans le cadre de l'appréciation générale qui clôt l'entretien.


Nota : cette partie n'est pas obligatoirement renseignée chaque année s'il n'y a pas de changement souhaité de la part de l'agent ou si le supérieur n'a rien à préconiser.



## Formation (page 7)

La formation est l'un des moyens (ce n'est pas le seul, car elle peut également être combinée avec d'autres actions) permettant de réduire les écarts entre le niveau de compétence requis et le niveau de compétence détenu par l'agent.

Une rubrique de la fiche d'entretien y est spécialement consacrée.

 On porte 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 (et non pas seulement du degré de satisfaction de l'agent) selon les trois critères suivants :


3 = Satisfaisant.....retour positif : savoirs mobilisés ou susceptibles de l'être très vite

2 = Moyen.....retour mitigé (à préciser)

1 = Insuffisant.....stage inutile, inadapté

Cette évaluation ne met pas en cause l'agent lui-même, sauf exception, mais le *retour sur investissement formation*, qui renvoie au choix du stage, de l'organisme (pertinence globale de l'opération pour la direction et donc pour la collectivité). Bien que l'exercice ne soit pas évident à réaliser, il ne doit pas être occulté car il permettra de statuer sur la nécessité d'un stage supplémentaire pour l'agent ou encore sur l'opportunité d'envoyer d'autres personnes suivre le même module.

Les actions prévues et non suivies seront également évoquées.

 On détermine ensuite les actions de formation nécessaires pour l'année suivante, à partir des difficultés éventuelles rencontrées dans l'exercice des activités (auto-formation, formations institutionnelles sans négliger le soutien hiérarchique qui va favoriser les progrès dans la situation de travail !).

Les préparations à concours ou examen entrent dans ce champ et peuvent donc faire également l'objet d'un retour critique de la part du fonctionnaire, dans le bon sens du terme.

## **Appréciation générale** *(page 8)*

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.

Cet exercice de style sera particulièrement soigné puisqu'il s'agit de « ramasser » ce qui a été dit et écrit au fil des échanges ; évidemment, le propos ne doit pas détonner avec la teneur globale de l'évaluation.

# L'ENTRETIEN, ACTE DE MANAGEMENT

L'opération se décompose en deux temps distincts :

- ✓ La préparation de l'entretien (voir aussi page 7 pour les modalités administratives)
- ✓ La conduite de l'entretien

Ce rendez-vous n'ayant lieu qu'une fois par an, il faut s'assurer que les agents diront ce qu'ils ont à dire en n'oubliant rien d'important.

## Comment préparer un entretien professionnel ?

**Pour l'agent**, les bonnes questions à se poser peuvent être les suivantes :

Quels sont les <b>faits</b> ayant marqué l'année écoulée ?
Quelles ont été mes réussites ?
A l'inverse, quelles sont les principales difficultés rencontrées ?
Quelle est ma contribution au fonctionnement du service ?
Où en suis-je dans la réalisation de mes objectifs ? A quels résultats concrets suis-je parvenu(e) ?
Quels sont mes points forts ? Comment les optimiser ?
Quels sont mes points faibles ? Comment les réduire ?
Rappel des différentes formations suivies : <ul style="list-style-type: none"><li>- quelle en est la valeur ajoutée ?</li><li>- des formations complémentaires seraient-elles utiles à entreprendre ?</li></ul>
Évolution professionnelle : <ul style="list-style-type: none"><li>- quels sont mes souhaits d'évolution dans les années à venir ?</li><li>- au sein de la direction ? dans une autre direction ?</li><li>- sur quel type de poste ?</li><li>- quelles sont mes motivations ?</li></ul>

**Le hiérarchique** devra s'assurer qu'il dispose bien des éléments lui permettant d'avoir une connaissance suffisante des activités et responsabilités assumées par l'agent, faute de quoi il ne pourrait réaliser une appréciation complète et objective.

Quels sont les <b>faits</b> ayant marqué l'année écoulée ?
Recherche des incidents critiques et de leur conséquence sur la qualité du travail
Les objectifs fixés ont-ils été atteints ? Dans quelles conditions ? (en clair, 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 ? <ul style="list-style-type: none"><li>- formation ?</li><li>- nouvelles tâches ?</li><li>- organisation différente du travail ?</li><li>- autres ?</li></ul>

## Quelques conseils avant de démarrer l'entretien

Les conseils indiqués ci-dessous vous guideront durant son déroulement et s'adressent aussi bien au supérieur hiérarchique qu'à l'agent.

### ► **Adoptez une attitude constructive**

L'entretien ne peut être profitable si les deux parties adoptent une attitude de **retrait** (non engagement) ou d'**opposition** (contestation, refus d'échanger).

En revanche, une attitude dite de **coopération** favorisera le dialogue et la compréhension et se concrétisera, in fine, par un engagement réciproque dans des objectifs de progrès et l'identification de solutions pour remédier aux écarts et dysfonctionnements repérés.

### ► **Appuyez-vous sur des faits**

Les faits sont à distinguer des opinions et des sentiments.

L'opinion a un caractère discutable car elle s'appuie sur des croyances ou des valeurs ayant un caractère personnel. Le sentiment est, lui aussi, subjectif.

La production de faits donne de la crédibilité à l'analyse et lui confère une dimension non contestable.

### ► **Utilisez des outils et techniques pour aider à la compréhension mutuelle.**

<b>Technique</b>	<b>Utilité</b>
L'écoute active	Permet une compréhension du message émis du fait d'une attention soutenue, orientée
La reformulation	Permet de résumer, de reprendre les propos de son interlocuteur sans les altérer pour s'assurer de les avoir bien compris
- La question neutre « en quoi ? » - La question ouverte (ne préjuge pas des réponses possibles de l'évalué)	Permettent de compléter les informations, de les approfondir et témoignent de l'intérêt que l'on porte à celui qui parle

## Comment conduire un entretien professionnel ?

L'évaluateur consacrera une à une heure et demie à chaque agent et veillera à ne pas être dérangé au cours de l'échange. L'entretien se décompose en 5 phases qui s'enchaînent logiquement (rappel : les contenus détaillés figurent pages 11 à 18. Il s'agit ici de présenter la méthode).

### 1) Accueil de l'agent par le supérieur hiérarchique

- formulation d'une phrase d'accueil
- rappel des objectifs de l'entretien
- présentation du plan de l'entretien

### 2) Réalisation du bilan de l'année passée et mise à jour de la fiche de poste

Échange et dialogue entre les 2 personnes portant sur l'exercice global des activités, les difficultés rencontrées...

C'est une première approche macroscopique pour se mettre 'dans le bain' et qui sera étayée, dans la suite de l'entretien, par des indicateurs beaucoup plus précis.

Le supérieur hiérarchique laisse de préférence l'agent parler le premier et complète ou interroge si nécessaire. A défaut, c'est-à-dire 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.

### 3) Évaluation des résultats et des compétences, conjointement par les 2 parties

L'évaluateur porte un avis sur les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés l'année précédente. Il doit :

- **valoriser les réussites** et points satisfaisants,
- sur d'autres aspects, **formuler une critique constructive** portant sur des faits précis.

L'agent mettra en lumière ses propres arguments.

Pour le tableau des compétences, on procédera de même.

Il est difficile pour l'agent de s'auto-évaluer mais la première partie de l'entretien aura déjà permis de dégager ce qui va et ce qui va moins bien, donc les points forts et les points faibles de l'agent. Cela facilitera le cheminement conjoint des deux interlocuteurs vers une cotation équilibrée et la plus juste possible des compétences.

C'est ici que l'on parlera aussi FORMATION, comme outil d'amélioration des compétences.

#### **4) Préparation de l'année à venir avec la détermination d'objectifs de progrès.**

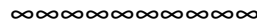
Cette partie est traitée dans la foulée de l'évaluation des résultats (sur la même page).

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 est même très souvent force de proposition.

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

#### **5) Perspectives d'évolution professionnelle**

Discutées en commun.



**L'appréciation générale**, sixième et dernière étape, est du ressort exclusif du supérieur hiérarchique. Elle sera formalisée hors de la présence de l'agent.

#### **En résumé :**

A l'exception de l'appréciation finale, qui appartient au supérieur hiérarchique, les autres thèmes sont mis en débat.

C'est l'évaluateur qui finalise le compte rendu en faisant état des points de convergence comme de divergence.

L'agent aura la possibilité de formuler ses remarques sur le fond ou sur le déroulement de l'entretien lorsque le compte rendu lui sera notifié, sans parler des voies de recours qui lui sont ouvertes en cas de désaccord important.

Comme pour la notation, sa signature en bas du compte rendu ne signifie pas qu'il ratifie tout ce qui est écrit mais simplement qu'il a pris connaissance du document.

## Quelques erreurs et écueils à éviter...

### POUR LES ÉVALUATEURS

- ✓ Un excès de complaisance ou de sévérité (plus rare...).
- ✓ Une tendance 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.
- ✓ Laisser s'installer un conflit sans chercher à le désamorcer.
- ✓ 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.

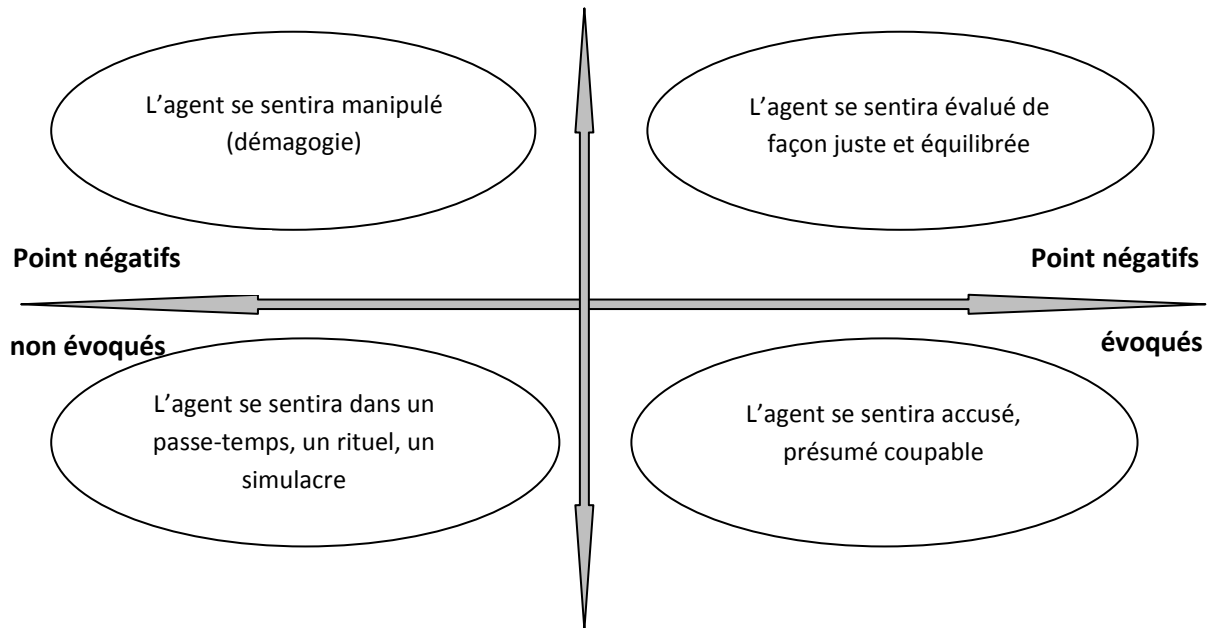
### POUR LES ÉVALUÉS

- ✓ 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.



## NE RIEN OCCULTER

Points positifs évoqués

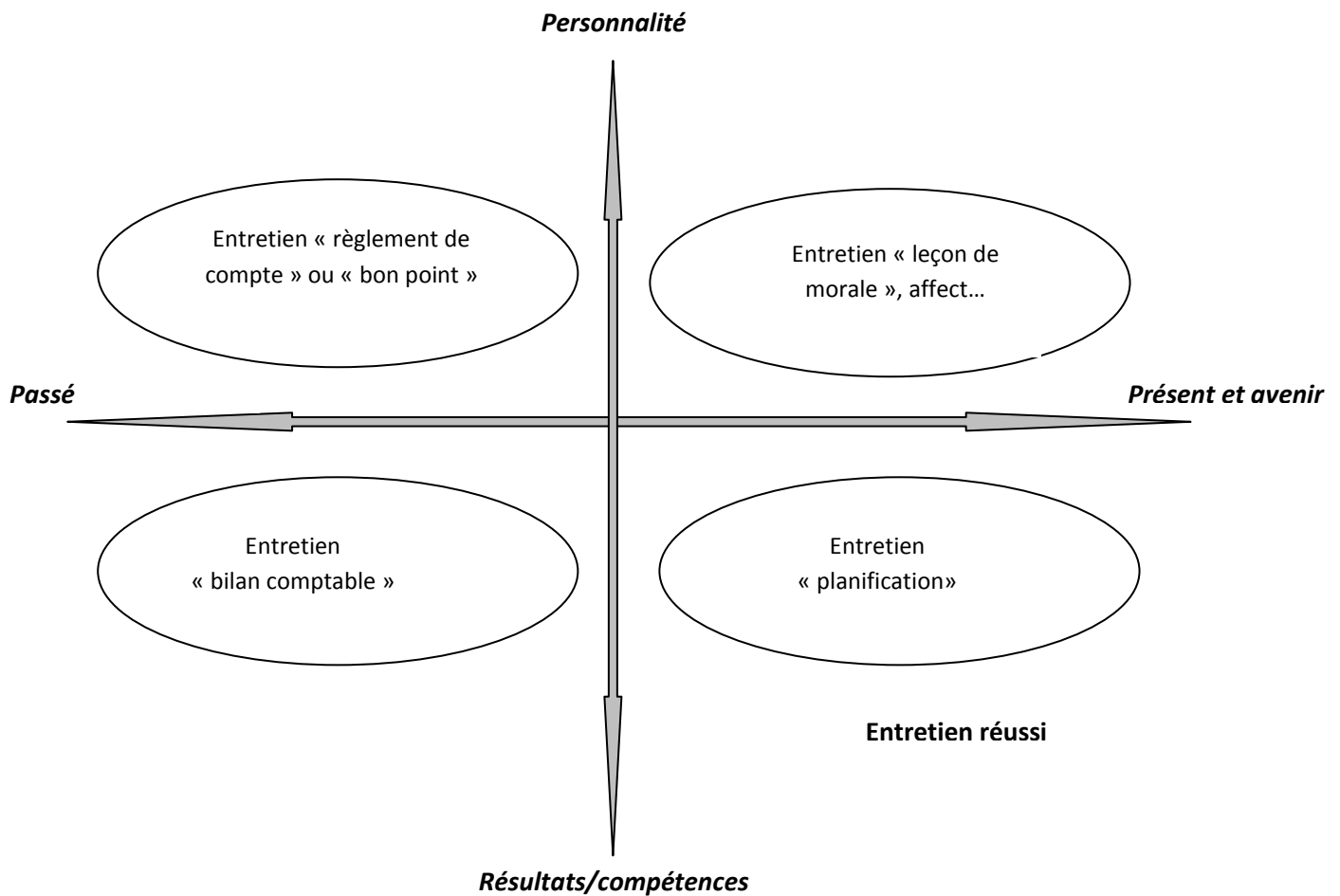


Points positifs non évoqués

## SAVOIR DIRE ET SAVOIR ENTENDRE

- Juger l'acteur et la façon dont il interprète son rôle et non la personne (se concentrer sur le « faire »).
- En dire assez, sans dire ou en faire trop
- 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, pourvu que ces points évoqués sonnent juste. L'évalué ne sera pas dupe d'une certaine démagogie.
- 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 ?

## TENIR COMPTE DE L'ENSEMBLE DES PARAMÈTRES



- ◆ Un entretien professionnel réussi doit tenir compte à la fois des compétences techniques et comportementales mais également du paramètre temps (passé, présent, avenir).  
A défaut, le tableau ci-dessus donne un aperçu des risques :
  - 1/ si on focalise trop sur la manière d'être de l'agent (positive ou négative), son caractère, au détriment d'un examen objectif de son efficacité et de ses acquis, on est dans un échange 'parent/enfant' inapproprié.
  - 2/ si on ne traite que du passé, on se prive de la dimension prospective fondamentale dans cet exercice.

## PROCÉDURE DE RÉVISION ET VOIES DE RECOURS

La notification du compte rendu d'entretien doit s'accompagner obligatoirement de l'indication des voies de recours et des délais qui s'y attachent. A défaut, ils ne sont pas opposables à l'agent (article 421-5 du code de justice administrative).

**TROIS VOIES D'APPEL** : l'une propre au dispositif et les deux autres de droit commun.

- la procédure de révision interne : elle interrompt le délai de recours contentieux. En pratique, l'agent saisit son employeur dans les 15 jours francs de la notification. La date de dépôt ouvre un délai de réponse de 15 jours à l'autorité territoriale dont le silence vaut rejet de la demande. L'agent peut alors, et alors seulement, dans les 15 jours francs qui suivent, saisir la CAP pour poursuivre la demande de révision. Si la commission estime celle-ci justifiée, elle propose à l'autorité de rectifier le compte rendu (n'émettant qu'un avis, elle ne peut réaliser directement de modification). C'est bien l'autorité employeur qui décide et communique, en toute hypothèse, à l'agent, le compte rendu devenu définitif.

Cette demande de révision ne constitue pas un recours gracieux et ne prive pas le fonctionnaire du droit à former un recours hiérarchique auprès de l'employeur en sollicitant la reconsidération de son entretien. Les deux actions se superposant et concernant la même autorité, leur combinaison ne semble toutefois présenter que très peu d'intérêt.

- le recours gracieux (ou hiérarchique) : il doit être formulé dans les deux mois de la notification initiale du compte rendu ou de la réception de la réponse de l'employeur à la demande de révision ou de la communication du compte rendu éventuellement modifié après avis de la CAP. L'absence de réponse de l'autorité dans les deux mois qui suivent la saisine dans l'un ou l'autre de ces trois cas vaut décision implicite de rejet.

- le recours contentieux : il est possible même sans demande préalable de révision auprès de l'employeur ou de la CAP. L'agent peut donc s'adresser directement au juge dès la première notification.

Ensuite ce recours contentieux peut être introduit à réception soit de la réponse jugée insatisfaisante de l'autorité locale, soit de la notification du compte rendu définitif, soit enfin de la réponse implicite ou explicite au recours gracieux.

Rappel : le choix préalable des deux voies d'appel non contentieuses (demande de révision « simple » et recours gracieux) par le fonctionnaire suspendu, à son profit, le délai de recours contentieux qui recommence à courir dès que l'autorité d'emploi a fait connaître une position (ou que son délai de réponse a expiré, valant rejet de la demande).

Quel que soit le mode de recours, la révision ou l'annulation du compte rendu de l'entretien professionnel conduit soit à reprendre les parties non modifiées en faisant apparaître les nouvelles formulations, soit, s'il s'agit d'une annulation totale, à l'établissement d'un nouveau compte rendu précédé, le cas échéant, d'un nouvel entretien.

# L'EXPLOITATION ET L'ÉVALUATION DU DISPOSITIF

## L'intégration dans les autres processus de GRH

Loin d'être un acte isolé (une fin en soi), l'entretien professionnel alimente :

- ✓ **Le plan de formation** : les informations recueillies via les comptes rendus permettront à la DRH de construire, au moins pour partie et en fonction des objectifs fixés par la Direction générale, le plan de formation de l'année (voire des 2 ou 3 années à venir).
- ✓ **La gestion des carrières** : les résultats des entretiens annuels seront pris en compte dans la gestion des avancements, d'où l'intérêt de les conduire avec rigueur et professionnalisme.
- ✓ **La mobilité interne** : les souhaits formulés par les agents peuvent être exploités par la DRH pour alimenter un fichier mobilité ou servir à une réflexion plus large sur la gestion anticipatrice des effectifs, des emplois et des compétences.

## L'évaluation du dispositif...

Cette dernière étape se décline en 2 volets :

- ✓ une appréciation quantitative qui s'appuiera sur les points suivants :
  - Le respect des délais, indicateur permettant de s'assurer que la procédure de l'entretien professionnel est bien intégrée par les services,
  - Le volume de renseignements, le taux de remplissage des supports (signe de l'appropriation du document).
- ✓ une appréciation qualitative, avec l'analyse de chacune des rubriques du compte rendu d'entretien, notamment celle ayant trait aux compétences.

Le détail et la cohérence des informations seront un gage de la fiabilité du travail effectué et donneront une première idée de la performance du dispositif.

En outre, au-delà des aspects individuels, c'est le profil de chaque direction qui peut émerger de la compilation des comptes rendus.

Les résultats seront utilement communiqués : à la Direction générale, aux cadres, aux agents, aux représentants du personnel...