

L'entretien annuel d'évaluation



L'entretien annuel d'évaluation Présentation

REFERENCES :

- Loi n° 84-53 du 26 Janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la Fonction Publique Territoriale, notamment son article 76.
- Décret n° 2014-1526 du 16 Décembre 2014 relatif à l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires territoriaux (JO du 18/12/2014).

Dans l'attente d'une éventuelle circulaire relative à ce dispositif, il est possible de se référer à la circulaire ministérielle du 6 août 2010 explicitant le dispositif expérimental. A titre complémentaire, il peut être également utile de consulter la circulaire du 23 avril 2012 relative à la mise en œuvre de la réglementation homologue de la fonction publique de l'État.

Depuis le 1^{er} janvier 2015, le décret du 16 décembre 2014 **rend obligatoire**, pour l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires territoriaux, **l'entretien professionnel, en lieu et place de la notation**. Il **fixe les modalités et les conditions** dans lesquelles ont lieu l'entretien.

La mise en œuvre de l'entretien professionnel nécessite

- de disposer d'un **organigramme** et d'une **fiche de poste pour chaque agent évalué** ;
- de définir **des critères d'évaluation** (*consultation préalable du Comité Technique pour avis*) ;
- de **sensibiliser les agents et de préparer les évaluateurs** à la nouvelle démarche ;
- d'avoir **des supports pour le compte rendu**.

NB : Des modèles de fiche de poste et de fiche d'entretien professionnel servant de base au compte-rendu sont mis à votre disposition sur notre site internet.

POURQUOI UN ENTRETIEN PROFESSIONNEL ?

Il permet un **moment privilégié d'échange et de dialogue entre l'agent et son supérieur hiérarchique** direct.

- ***Un outil fondamental de gestion des ressources humaines.***

Les apports pour le fonctionnaire

- ⇒ L'entretien permet d'avoir un **diagnostic partagé**. L'agent peut faire valoir ses compétences, parler de ses motivations, évoquer les difficultés qu'il rencontre, et proposer des évolutions de son poste et du fonctionnement du service. Il peut mettre en avant des problèmes organisationnels en expliquant un décalage entre un objectif et ses conditions de mise en œuvre.

Les apports pour le supérieur hiérarchique

- ⇒ Les entretiens lui permettent **d'évaluer l'organisation du travail et de faire évoluer les fiches de poste**. Ils sont également une opportunité de réflexion pour une meilleure organisation du travail.

Les apports pour la gestion des ressources humaines

- ⇒ Les entretiens permettent d'avoir une vision du climat social. Ce sont également un **outil d'information** notamment sur l'organisation du travail, la mobilité et les souhaits de formation.

- ***Sa prise en compte pour la carrière des agents.***

Pour l'établissement du tableau annuel **d'avancement de grade** et **des listes d'aptitudes relatives à la promotion interne**, il est procédé à une appréciation de la valeur professionnelle des agents, compte-tenu notamment :

- des comptes rendus d'entretiens professionnels ;
- des propositions motivées formulées par le chef de service ;
- et, pour la période antérieure à la mise en place de l'entretien professionnel, des notations.

Les fonctionnaires sont inscrits au tableau d'avancement par ordre de mérite ou sur la liste d'aptitude. Les candidats dont le mérite est jugé égal sont départagés par l'ancienneté dans le grade.

Même si le décret ne le mentionne pas, l'entretien professionnel sera également pris en compte au titre de **l'avancement d'échelon**, dans la mesure où celui-ci est fonction, de l'ancienneté mais aussi de la valeur professionnelle.

La circulaire du 6 août 2010 précise que seuls les comptes rendus définitifs peuvent être pris en compte pour apprécier la valeur professionnelle.

QUAND DOIT- IL ETRE MIS EN ŒUVRE ?

Le décret s'applique aux évaluations afférentes aux activités postérieures au 1^{er} janvier 2015, soit à compter des évaluations portant sur le travail effectué en 2015.

QUELS SONT LES AGENTS CONCERNES ?

Les fonctionnaires de tous les corps, cadre d'emplois ou emplois de la fonction publique territoriale dotés d'un statut particulier.

- Cas particulier des stagiaires ;

La circulaire du 6 août 2010 précisait que les stagiaires étaient exclus du dispositif. Il devrait logiquement en être de même, sous réserve de confirmation ministérielle. Il est précisé que les stagiaires doivent, eux, faire l'objet d'un suivi régulier tout au long du stage (points d'étape, entretiens donnant lieu à compte-rendu écrit,...).

- Cas particulier des agents non titulaires ;

Les agents non titulaires qui, par définition, n'ont pas la qualité de fonctionnaire, n'entrent pas dans le champ du décret du 16 décembre 2014.

Il convient de rappeler qu'un dispositif d'évaluation similaire est actuellement applicable aux seuls agents non titulaires territoriaux sous contrat à durée indéterminée en vertu de l'article 1-3 du décret n°88-145 du 15 février 1988 (entretien tous les 3 ans).

QUI PROCEDE A L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL ?

Le supérieur hiérarchique direct du fonctionnaire conduit l'entretien professionnel. Il ne s'agit donc pas nécessairement de l'autorité territoriale, mais le plus souvent d'un agent de la collectivité ou de l'établissement. Ce rôle peut aussi incomber à un élu qui bénéficierait d'une délégation particulière.

Outre la convocation au moins 8 jours avant, le supérieur hiérarchique direct établit et signe le compte-rendu de l'entretien qui **comporte une appréciation générale littéraire traduisant la valeur professionnelle** du fonctionnaire au regard des critères fixés auxquels il est soumis.

La notion de supérieur hiérarchique direct est fonctionnelle et indépendante de considérations liées au cadre d'emplois ou au grade (il peut, le cas échéant, s'agir d'un agent relevant d'un grade inférieur). Elle identifie celui, détenteur du pouvoir hiérarchique, **qui organise et contrôle le travail d'un agent.**

Pour les directeurs généraux des services ou les secrétaires de mairie, il est conduit par l'autorité territoriale.

L'organigramme, déterminé après du Comité Technique, permet d'identifier le supérieur hiérarchique direct.

QUELS SONT LES THEMES ABORDES LORS DE L'ENTRETIEN ?

L'entretien porte sur :

- ⇒ **les résultats professionnels** obtenus par le fonctionnaire eu égard aux objectifs qui lui ont été assignés et aux conditions d'organisation et de fonctionnement du service dont il relève ;
- ⇒ **les objectifs** assignés au fonctionnaire pour l'année à venir et les perspectives d'amélioration de ses résultats professionnels, compte tenu, le cas échéant, des évolutions prévisibles en matière d'organisation et de fonctionnement du service ;
- ⇒ **la manière de servir du fonctionnaire** ;
- ⇒ **les acquis de son expérience professionnelle** ;
- ⇒ le cas échéant, **ses capacités d'encadrement** ;
- ⇒ **les besoins de formation** du fonctionnaire eu égard, notamment, aux missions qui lui sont imparties, aux compétences qu'il doit acquérir et à son projet professionnel ainsi que l'accomplissement de ses formations obligatoires ;
- ⇒ **les perspectives d'évolution professionnelle** du fonctionnaire en termes de carrière et de mobilité.

L'agent est invité à formuler, au cours de cet entretien, ses observations et propositions sur l'évolution du poste et le fonctionnement du service.

QUELS SONT LES CRITERES D'APPRECIATION DE LA VALEUR PROFESSIONNELLE ?

Les critères d'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires sont déterminés en fonction de la nature des tâches confiées et du niveau de responsabilité assumé.

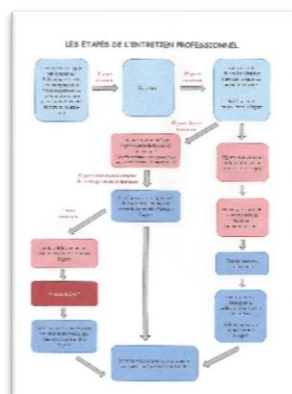
Ces critères, fixés après avis du comité technique, portent notamment sur :

- les résultats professionnels obtenus par l'agent et la réalisation des objectifs ;
- les compétences professionnelles et techniques ;
- les qualités relationnelles ;
- la capacité d'encadrement ou d'expertise ou, le cas échéant, à exercer des fonctions d'un niveau supérieur.

Les critères doivent pouvoir être reliés à l'un des thèmes abordés lors de l'entretien. Des sous-critères peuvent être définis.

QUELS SONT LES ETAPES DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL ?

Voir le schéma explicatif ci-après



Huit jours au moins avant la date de l'entretien, l'agent est convoqué par le supérieur hiérarchique direct. Sont joints à la convocation : **la fiche de poste** et un exemplaire de la **fiche d'entretien professionnel servant de base au compte rendu**.

Selon la circulaire du 23 avril 2012, ce délai de prévenance peut être mis à profit, de part et d'autre, pour préparer utilement l'entretien professionnel, et notamment :

- pour conduire une réflexion sur l'année écoulée afin de fonder le dialogue sur des éléments précis ;
- pour dresser un bilan des compétences acquises et des actions réalisées au cours de l'année ;
- pour identifier des objectifs pour l'année suivante.

L'entretien fait l'objet d'un compte rendu qui porte sur les thèmes indiqués ainsi que sur l'ensemble des autres sujets qui, le cas échéant, ont pu être éventuellement abordés au cours de l'entretien.

Ce compte rendu est :

- ⇒ Dans un **déla**i maximum de quinze jours, notifié au fonctionnaire qui, le cas échéant, le complète par ses observations sur la conduite de l'entretien ou les différents sujets sur lesquels il a porté, le signe pour attester qu'il en a pris connaissance et le renvoie à son supérieur hiérarchique direct.

À NOTER :

- Il est conseillé d'indiquer les voies et délais de recours contentieux sur le document ;
- la signature du fonctionnaire évalué atteste uniquement qu'il a pris connaissance du compte-rendu et ne fait pas obstacle à ce qu'il formule une demande de révision ou exerce les voies de recours de droit commun.

- ⇒ **visé ensuite par l'autorité territoriale** (après avoir été complété, le cas échéant, des observations de l'agent) ;
- ⇒ **versé au dossier** du fonctionnaire par l'autorité territoriale et **communiqué à l'agent** ;
- ⇒ **une copie est communiquée au Centre de Gestion** dans des délais compatibles avec l'organisation des C.A.P.

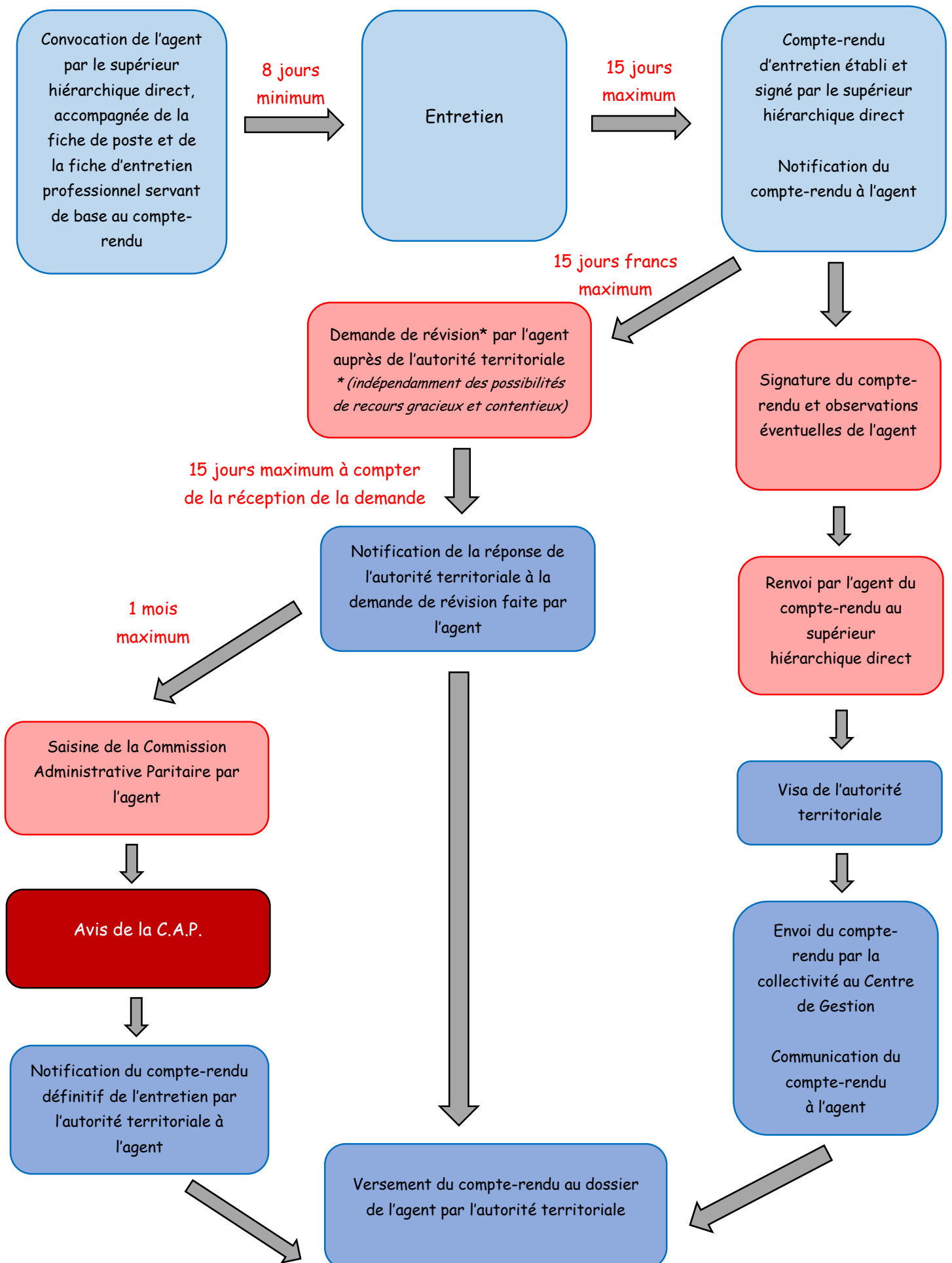
FAQ sur l'entretien professionnel

Thématiques indicatives	Questions	Réponses
Agent polyvalent	Un agent polyvalent ayant plusieurs fonctions doit-il avoir plusieurs fiches de poste, une pour chacune des fonctions occupées ?	Il n'existe aucune obligation, néanmoins il semble plus pratique de n'avoir qu'une seule fiche de poste par agent. Si vous choisissez cette option, il conviendra alors d'indiquer dans la fiche de poste les différentes fonctions occupées par l'agent, ainsi que le détail des tâches ou missions confiées pour chacune d'entre elle.
	Un agent polyvalent ayant plusieurs responsables doit-il avoir plusieurs entretiens professionnels ?	Dans le cas où un agent aurait plusieurs fonctions différentes et donc plusieurs supérieurs hiérarchiques, il est <i>a priori</i> possible de réaliser plusieurs entretiens. Mais il est également possible de réaliser un seul entretien avec le supérieur hiérarchique considéré comme principal qui aura préalablement été choisi pour occuper ce rôle. Si l'option d'un seul entretien est choisie, il conviendra à l'évaluateur de rencontrer le ou les autres supérieurs hiérarchiques préalablement à l'entretien. Dans tous les cas, l'agent évalué doit en être informé.
Comité technique	Que faire si notre collectivité utilise déjà une grille de critères d'évaluation sans l'avoir faite validée par le comité technique ?	Pour l'évaluation du travail accompli au cours de l'année 2014, vous pouvez utiliser les critères en place. Par contre, il sera impératif de présenter vos critères en Comité Technique avant de les utiliser pour la prochaine campagne d'entretien au titre de l'année 2015. En cas de contentieux et en l'absence de saisine du Comité Technique, vos entretiens seraient considérés comme invalide.
	Est-on obligé de saisir le Comité Technique dans le cas où l'on se baserait sur les critères d'évaluation proposés par le CDG ?	Oui. Dans tous les cas, les critères doivent être impérativement présentés au Comité Technique.
	Les fiches de poste doivent-elles être présentées en Comité Technique ?	Non, seuls les critères d'évaluation et l'organigramme doivent être soumis à l'avis du CT.
	Le modèle de compte rendu d'entretien doit-il être présenté en Comité Technique ?	Non, seuls les critères d'évaluation et l'organigramme doivent être soumis à l'avis du CT.
Convocation	Sous quel format la convocation à l'entretien doit-elle être produite ? Peut-elle être transmise à l'oral ?	Il n'existe aucune obligation en la matière. En revanche, il est fortement conseillé de transmettre la convocation à l'entretien par écrit de façon à pouvoir constituer une preuve en cas de contentieux. L'écrit peut être remis en main-propre, envoyé au domicile ou transmis par courriel.
Critères	Les critères peuvent-ils être individuels ?	Non, pour éviter tout risque de discrimination, les critères doivent être anonymes et collectifs. Ils peuvent en revanche être différents selon le cadre d'emplois, le niveau de responsabilité ou la filière professionnelle.
	Les critères d'évaluation obligatoires présentés dans le décret du 16 décembre 2014 sont-ils exclusifs et limitatifs ?	Non, il est possible de préciser les critères obligatoires prévus dans le décret par des sous-critères. Il est possible d'ajouter en plus des thématiques d'évaluation différentes de celles prévues par le décret. L'évaluation doit toutefois

		rester lisible et parfaitement comprise et cohérente pour l'évaluateur comme pour l'évalué
	Les critères doivent-ils être validés chaque année par le CT ?	Non, les critères doivent d'être validés par le Comité Technique une seule fois. Toutefois, si les critères sont transformés ou changés, même partiellement, ils doivent être de nouveau transmis au Comité Technique pour avis.
	Doit-on présenter les critères d'évaluation qui auront été retenus à l'organe délibérant pour les faire valider ?	Non, aucune délibération n'est légalement exigée. La seule obligation est de présenter les critères d'évaluation au Comité Technique. Mais rien ne vous interdit pour autant de présenter également les critères en conseil.
Délais	Les délais imposés par le décret sur l'entretien professionnel doivent-ils être décomptés en jours calendaires, en jours ouvrés ou en jours ouvrables ?	Les délais se comptent en jours calendaires : il s'agit de jours francs de 24 heures.
Entretien	Un agent peut-il être reçu pour l'entretien professionnel par plusieurs personnes (N+1, DGS, Maire, ou élu) ?	Non, l'entretien professionnel est individuel. Il consiste dans un face à face avec le seul N+1. En revanche, avant d'entreprendre les entretiens de ses agents, le N+1 pourra juger opportun d'échanger avec des collègues chefs d'équipe, sa propre hiérarchie, sa direction ou son autorité territoriale.
	Un agent peut-il venir accompagné lors de l'entretien professionnel ?	Non, l'entretien professionnel est individuel. Il consiste dans un face à face avec le seul N+1. En revanche, l'agent peut évidemment s'il le souhaite se faire aider par la ou les personnes de son choix pour la préparation de son entretien professionnel.
	Un agent peut-il refuser de participer à son entretien professionnel ?	Non, dans une telle hypothèse il s'agit tout d'abord (en rappelant éventuellement au préalable l'intérêt et l'importance de l'entretien professionnel) d'expliquer à l'agent les conséquences d'un tel refus de l'évaluation, qui sera alors effectuée unilatéralement par le supérieur hiérarchique direct. De plus, un tel refus peut justifier une procédure disciplinaire, dans le cadre des garanties statutaires, pour manquement à l'obligation d'obéissance hiérarchique.
Evaluateur	Le maire peut-il être le supérieur hiérarchique ?	Oui, le maire sera le N+1 de tous les agents qui lui sont directement subordonnés au regard de l'organigramme et des fiches de poste.
	Le professeur des écoles ou le directeur d'école est-il le responsable hiérarchique des agents d'entretien ou des ATSEM ?	Non. Le supérieur hiérarchique doit être un agent appartenant à la structure ou un élu doté par l'autorité territoriale d'une délégation de fonction spécifique.
	Les élus autres que l'autorité territoriale peuvent-ils procéder aux entretiens professionnels ?	Sous réserve de délégation de compétence légalement effectuée, et si c'est conforme à l'organisation en place, un élu peut procéder aux entretiens professionnels des agents dont il est l'autorité hiérarchique.
	Qui doit réaliser l'entretien professionnel des agents intercommunaux ?	Chaque N+1 évalue séparément l'agent et transmet le compte rendu d'entretien professionnel à l'autorité territoriale de la collectivité principale pour visa et traitement du dossier.

Evaluateur	Qui doit réaliser l'entretien professionnel des agents pluricommunaux ?	L'agent qui occupe plusieurs postes de grades différents pour un ou plusieurs employeurs doit avoir une évaluation distincte pour chacun des postes. Rien n'interdit <i>a priori</i> que ces différentes évaluations se déroulent au cours d'un même et unique entretien.
Evaluation	Peut-on inclure une autoévaluation de l'agent sur le support d'évaluation ?	Il est possible de proposer à l'agent de s'autoévaluer au regard des critères d'évaluation prévus dans l'entretien. Rien n'interdit d'inclure cette autoévaluation au sein du support d'entretien.
	Peut-on inclure une évaluation du supérieur hiérarchique par l'évalué sur le support d'évaluation	Rien n'interdit la possibilité au cours de l'entretien de laisser la possibilité à l'agent d'évaluer son supérieur hiérarchique. La base de cette évaluation devra cependant avoir été discutée et déterminée collectivement au préalable.
	Comment les agents mis à disposition doivent-ils être évalués?	Un agent mis à disposition est évalué par la collectivité d'accueil qui transmet le support d'évaluation à la collectivité d'origine pour visa.
	Comment évaluer un agent en situation de décharge de service partielle ou complète dans le cadre d'activités syndicales ?	En cas de décharge partielle, l'agent devra être évalué en fonction des tâches qui lui auront été confiés au cours de l'année. En cas de décharge totale, il est envisageable de conserver l'évaluation de l'année précédente (comme c'était le cas pour la notation) tout en précisant le contexte. Dans tous les cas, il convient de rappeler que l'entretien ne doit pas porter sur l'activité syndicale de l'agent, laquelle ne doit d'aucune manière être prise en compte dans l'appréciation de la valeur professionnelle. Tout agent public est entre autre protégé contre les discriminations dont il pourrait être victime du fait de ses opinions ou activités syndicales. Aussi, le temps passé à l'exercice du droit syndical et les conséquences éventuelles sur l'organisation du service ne peuvent être reprochés à l'agent public représentant syndical.
	Comment évaluer un agent absent partiellement au cours de l'année (maladie, congés sans solde, etc.)	L'agent sera évalué au prorata du temps passé au regard des tâches qui lui auront été confiées sur la période, en prenant soin d'éviter toute discrimination relative à son état de santé.
Fiche de poste	Doit-on ajouter les prescriptions d'aménagement médical à la fiche de poste ?	Non, la fiche de poste est une liste individuelle d'activités, de tâches et de missions qui doivent être compatibles avec les prescriptions de la médecine du travail.
Procédure	Existe-t-il une date ou une période imposée pour réaliser les entretiens professionnels	Non, le décret n'impose aucune date ou période. Les entretiens professionnels peuvent être réalisés tout au long de l'année. Par contre, il convient de prendre en compte le calendrier des Comités Techniques pour la validation des critères et le celui des CAP pour la gestion de la carrière des agents. De façon générale, il est donc conseillé de réaliser les entretiens en fin d'année civile ou au tout début de l'année civile suivante.

LES ETAPES DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL



Exemples de critères d'évaluation

Les critères imposés par les dispositions réglementaires :

Le décret n° 2014-1526 du 16 décembre 2014 relatif à l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires territoriaux prévoit que les critères fondant l'évaluation portant, notamment, sur :

- 1) Les résultats professionnels obtenus par l'agent et la réalisation des objectifs ;
- 2) Les compétences professionnelles et techniques ;
- 3) Les qualités relationnelles ;
- 4) La capacité d'encadrement ou d'expertise ou, le cas échéant, à exercer des fonctions d'un niveau supérieur.

La possibilité de fixer des critères ou sous-critères complémentaires :

Au-delà de ces 4 critères principaux, d'autres peuvent être ajoutés. Surtout, au sein de ces 4 critères, des sous-critères peuvent être prévus. Si un régime indemnitaire modulable a été instauré ou est susceptible de l'être, il sera alors pertinent de lier les deux dispositifs.

Dans tous les cas, les critères et éventuels sous-critères choisis devront préalablement être soumis à avis du Comité Technique.

Afin de vous accompagner dans la définition d'éventuels sous-critères, le Centre de Gestion vous propose une liste strictement indicative et non exhaustive. Les sous-critères choisis devront rester en nombre restreint (maximum 3 à 4 par item si possible) :

RESULTATS PROFESSIONNELS OBTENUS PAR L'AGENT ET REALISATION DES OBJECTIFS

- ✓ Implication dans le travail
- ✓ Conduire / mettre en application un projet
- ✓ Qualité du travail effectué / rigueur
- ✓ Respect des délais et des échéances
- ✓ Planification / organisation
- ✓ Partage, diffusion et remontée de l'information
- ✓ Disponibilité
- ✓ Assiduité
- ✓ ...

COMPETENCES PROFESSIONNELLES ET TECHNIQUES

- ✓ Compétences techniques de la fiche de poste
- ✓ Connaissance de l'environnement professionnel
- ✓ Connaissances réglementaires
- ✓ Respect des normes et des procédures

Guide de l'entretien - *pour l'évaluateur*

Pourquoi réaliser un entretien annuel ?

L'entretien professionnel remplace en lieu et place la notation des fonctionnaires territoriaux. Il constitue un moment privilégié de dialogue et d'échange avec les agents de votre service. Cet entretien va s'appuyer sur la fiche de poste et sur la fiche d'entretien professionnel.

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

- **Pour le supérieur hiérarchique direct, l'entretien professionnel permet :**
 - de dresser un bilan de l'année écoulée avec l'agent
 - d'apprécier les compétences de l'agent
 - de définir de façon concertée avec l'agent les objectifs pour l'année à venir
 - de faire le point sur les conditions de travail actuelles de l'agent
 - d'évaluer les besoins en formation de l'agent et les compétences à acquérir ou à développer
 - de connaître et apprécier les perspectives d'évolution professionnelle souhaitées par l'agent

- **Pour l'agent évalué, l'entretien professionnel permet :**
 - d'avoir un retour du travail accompli tout au long de l'année
 - de connaître ses points forts et les points à améliorer
 - d'exprimer ses besoins en matière de formation
 - d'exprimer ses souhaits en termes d'évolution professionnelle, d'amélioration de la collaboration professionnelle

Comment préparer l'entretien ?

La préparation de cet entretien est une étape importante qui conditionne la réussite de l'entretien lui-même. En effet, celui-ci doit se dérouler dans un climat de confiance réciproque. Pour que l'entretien soit constructif, il est nécessaire, pour vous comme pour lui, de se préparer. Vous devrez alors vous assurer de disposer de tous les éléments vous permettant d'avoir une connaissance suffisante des activités et responsabilités assumées par l'agent, faute de quoi il sera difficile de réaliser une appréciation complète et objective de sa valeur professionnelle.

Pour préparer cet entretien, vous pourrez vous appuyer sur :

- la fiche de poste de l'agent
- la fiche de notation ou d'évaluation de l'agent de l'année précédente
- la fiche d'entretien professionnel type
- d'éventuelles notes prises tout au long de l'année
- du (des) projet(s) du service ou de la collectivité ...

Comment se déroule l'entretien ?

Présentez le bilan de la période de façon concrète : centrez-vous sur les résultats obtenus par rapport à vos objectifs, donnez des exemples concrets. Vous pourrez ainsi avec votre responsable faire l'analyse de votre travail et identifier les raisons de succès et les causes des difficultés.

La deuxième partie de l'entretien est tournée vers l'**avenir**. Exposez alors vos objectifs et vos souhaits qui, avec ceux de votre responsable, permettront de bâtir un calendrier d'actions concrètes.

Pour que cet entretien se déroule bien, il doit y avoir, de part et d'autre, la **volonté** d'établir une relation de confiance qui permette d'exprimer tout ce qui est à dire. Cela suppose un réel désir d'écoute et de compréhension.

Par ailleurs, il ne faut pas perdre de vue que dans toute fonction, nous retrouvons des tâches passionnantes et d'autres qui le sont moins. Ces dernières sont une partie souvent non négociable de son poste et l'entretien ne doit pas être l'occasion de chercher à les éliminer à tout prix.

Il faut considérer l'entretien annuel comme un moyen de clarifier des situations et de résoudre les problèmes. Ainsi, l'analyse de l'année écoulée aura pour objectif de préparer l'avenir.

❖ **Conseils**

- adopter une attitude constructive : cela favorisera le dialogue
- ne pas être crispé ou sur la défensive
- accepter d'entendre les éventuelles critiques
- Eviter de se comparer aux autres

Il sera utile, avant le jour de l'entretien, de :

- faire un bilan de l'année écoulée :
 - remémorer les faits marquants de l'année écoulée
 - noter les réussites de l'agent
 - noter les difficultés ou les échecs constatés l'année précédente, qui constitueront des pistes d'amélioration et/ou des objectifs pour l'année suivante
 - évaluer l'accompagnement à apporter à l'agent dans son travail (exemples : formation, renforcement des moyens matériels, ...)
- définir les objectifs de l'agent pour l'année à venir par rapport à ses fonctions et au service
- prévoir les éventuels moments difficiles de l'entretien (refus de promotion, de formation, critique...) en préparant par écrit une argumentation basée sur des faits précis et concrets. Ceci vous évitera l'expression de reproches excessifs ou un blocage de la part de l'agent.

❖ **Conseils pour formuler une critique :**

- préparer à l'avance votre argumentaire
- exposez le comportement manifesté par le collaborateur ou le fait précis en cause de façon objective
- appuyez-vous sur des faits : les faits sont à distinguer des opinions et des sentiments. La production de faits donne une crédibilité à l'analyse
- énoncez les conséquences de ce comportement ou de ce fait
- recherchez une solution en commun : la solution est d'autant mieux acceptée par l'autre que c'est lui qui la propose ou qu'il s'y associe

Il faut considérer l'entretien annuel comme un moyen de clarifier des situations et de résoudre les éventuels problèmes. Ainsi, l'analyse de l'année écoulée aura pour objectif de préparer l'avenir. De plus, il est essentiel de tenir compte de l'ensemble de l'activité de votre agent pendant l'année et pas seulement sur les semaines précédant l'entretien. Lors de l'entretien professionnel, vous devez traiter des points forts comme des points à améliorer. Il ne faut rien occulter.

L'accueil et l'introduction

L'accueil est une étape importante de l'entretien car elle conditionne souvent « l'ambiance » dans laquelle va se dérouler l'entretien. Votre objectif est de créer dès cet instant les conditions d'un dialogue ouvert avec l'agent. Il est nécessaire de respecter l'heure de l'entretien et de mettre la personne à l'aise.

Au début de l'entretien vous devez rappeler le cadre, les objectifs de l'entretien professionnel ainsi que ses différentes étapes. S'il s'agit d'un premier entretien, il est nécessaire de lui présenter les différentes rubriques de la fiche d'entretien professionnel.

❖ Conseils :

- choisissez un lieu calme et neutre si possible
- cessez toute activité : ne jamais poursuivre un travail après l'arrivée de la personne
- se levez, allez au-devant de la personne
- l'invitez à s'asseoir
- soyez assis au même niveau que votre interlocuteur
- évitez d'être dérangé durant l'entretien : faites filtrer les communications téléphoniques et bloquez les visiteurs.

Les rubriques du compte rendu de l'entretien professionnel

C'est le supérieur hiérarchique direct qui doit compléter l'ensemble des rubriques du compte rendu de l'entretien professionnel. La rédaction doit se faire conjointement avec l'agent afin que cette rencontre soit un véritable moment d'échanges. Toutes les rubriques figurant dans le compte rendu doivent être abordées et renseignées.

➤ Bilan de l'année écoulée

- rappeler les objectifs du service de l'année écoulée
- rappeler les objectifs spécifiques fixés à l'agent
- inviter l'agent à s'exprimer sur :
 - les faits marquants de son activité sur l'année
 - les aspects positifs de son travail
 - les difficultés rencontrées
 - les propositions concernant l'évolution de ses missions
- faire part à l'agent de votre analyse sur son activité de l'année précédente, le féliciter sur les aspects positifs de son travail
- aborder les aspects problématiques
- inciter l'agent à trouver les pistes de réflexion permettant de résoudre ces aspects problématiques

➤ Appréciation de la valeur professionnelle

- faire le 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

➤ Perspectives pour l'année à venir

- donner des informations sur le projet et les objectifs du service
- fixer en commun les objectifs individuels à atteindre qui doivent être réalisables 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

❖ Conseils :

- prendre le temps nécessaire pour mener à bien l'entretien annuel
- adopter une attitude constructive : cela favorisera le dialogue

- être à l'écoute de l'agent, de ses difficultés, de ses ambitions : laissez l'agent s'exprimer
- reconnaître les points forts :
 - reconnaissez les réussites : c'est motivant, l'agent a besoin d'entendre dire ce qu'il fait bien
 - analysez et valorisez les réussites : déceler pourquoi l'agent réussit dans tel ou tel domaine permet d'ouvrir de nouvelles activités, faire bénéficier un collègue de son savoir-faire, ...
- aborder les points à améliorer :
 - appuyez-vous sur le bilan qui vient d'être fait
 - allez droit au but : l'agent a besoin de savoir précisément dans quels domaines vous attendez qu'il fasse des progrès
 - argumentez : citez des faits objectifs à l'appui de votre propos, c'est le meilleur moyen d'éviter les jugements
 - laissez à l'agent le temps de répondre
 - aidez l'agent à proposer ce qu'il peut faire pour résoudre le problème évoqué : formations ...
 - écoutez l'agent : il connaît son poste et a des idées sur la façon dont il pourrait le développer, sur les outils qui lui seraient utiles, sur de nouvelles méthodes à appliquer
 - proposez des mesures à prendre lorsque vous décelez des points à améliorer

En synthèse : Pourquoi faire un entretien annuel alors que je vois régulièrement mon responsable ?

	RELATION REGULIERE	ENTRETIEN ANNUEL
Objet	Le travail quotidien, les tâches Les opérations en cours Les incidences, les événements	Formaliser l'échange Bilan, analyse, Fixation d'objectifs Préparation de l'avenir
Temps	Le court terme, L'urgent	Le moyen et long terme Prendre le temps de jeter un regard sur le passé pour mieux prévoir, préparer l'avenir
Durée	Brève	Au moins 1 heure
Conditions	Variables	Maîtrise préparée Rencontre formalisée
Moments	Variables	Choisis
Résultats	Solutions palliatives correctives	Solution résolutive, préventive Plan d'actions

Les maladresses à éviter... :

Erreurs parfois observées	Conséquences	Comment y remédier
Transformer l'entretien en information ascendante sur le travail de l'agent que le chef connaît déjà depuis longtemps	Le supérieur hiérarchique est disqualifié comme chef et comme évaluateur	Se renseigner avant et évaluer comment ses missions sont remplies
En rester au constat : c'est bon, ce n'est pas bon, c'est comme cela	L'entretien ne sert à rien	Traduire les constats en remèdes, mesures à prendre, objectifs à atteindre, conduites à tenir...
Moraliser, faire des remontrances, faire du chantage, régler ses comptes	Baisse de sincérité, stérilisation de l'entretien, frustration, inefficacité totale, conflit, perte de temps	Reformuler, fixer des objectifs, des moyens à prendre, définir ce qui se passera si les moyens ne sont pas pris et les objectifs non atteints.

Guide de l'entretien - pour l'évalué

Pourquoi réaliser un entretien annuel ?

L'entretien professionnel remplace en lieu et place la notation des fonctionnaires territoriaux. Il constitue un moment privilégié de dialogue et d'échange avec votre supérieur hiérarchique direct. Cet entretien va s'appuyer sur la fiche de poste et sur la fiche d'entretien professionnel.

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

- **Pour le supérieur hiérarchique direct, l'entretien professionnel permet :**
 - de dresser un bilan de l'année écoulée avec l'agent
 - d'apprécier les compétences de l'agent
 - de définir de façon concertée avec l'agent les objectifs pour l'année à venir
 - de faire le point sur les conditions de travail actuelles de l'agent,
 - d'évaluer les éventuels besoins en formation de l'agent et les compétences à acquérir ou développer
 - de connaître et apprécier les perspectives d'évolution professionnelle de l'agent
- **Pour l'agent évalué, l'entretien professionnel permet :**
 - d'avoir un retour du travail accompli tout au long de l'année
 - de connaître ses points forts et les points à améliorer
 - d'exprimer ses besoins en formation
 - d'exprimer ses souhaits en termes d'évolution professionnelle et d'amélioration de la collaboration professionnelle

Comment préparer l'entretien ?

La préparation de cet entretien est une étape importante qui conditionne la réussite de l'entretien lui-même. En effet, celui-ci doit se dérouler dans un climat de confiance réciproque. Pour que l'entretien soit constructif, il est nécessaire, de se préparer.

Pour préparer cet entretien, vous pourrez vous appuyer sur :

- la fiche de poste
- la fiche d'entretien professionnel type
- d'éventuelles notes prises tout au long de l'année

Évitez de vous dévaluer ou de vous surestimer en vous appuyant sur des faits concrets, des réalisations.

Pour faire le bilan de la période écoulée, voici les principaux thèmes de réflexion :

- Quelles sont les fonctions qui m'ont été confiées ?
- Est-ce toujours exact ?
- Qu'attend mon chef de service et/ou la collectivité de mon activité ?
- Quelles ont été les missions ponctuelles que j'ai remplies ?
 - o leur intérêt pour moi ? pour le service ?

- Quels sont mes résultats par rapport aux objectifs qui m'ont été fixés l'année précédente ?
- Quels ont été les faits marquants de la période écoulée ?
- Quelles ont été mes réussites ?
- Quelles ont été les difficultés rencontrées ?
- Quelles sont les causes de ces réussites ou difficultés ?
 - o venant de moi,
 - o venant de mon responsable,
 - o venant des autres,
 - o venant du service,
 - o venant de l'Institution...

Proposition éventuelles d'amélioration et de formation pour atteindre mes objectifs :

- Quels sont les buts à atteindre ?
- Dans quelles échéances ?
- Quels sont les moyens à mettre en place ?
- Quels plans d'action proposer ?
- Quelles formations suivre, engager ?

Perspectives :

- Quelle proposition d'actions à mener pour la période à venir ?
- Quels sont mes souhaits d'évolution professionnelle dans ma fonction actuelle, d'évolution de carrière (passer un concours, un examen professionnel) ?
- Quelles propositions pouvez-vous faire concernant l'aménagement de votre poste ?

❖ **Conseils pour aborder une situation délicate :**

- préparer à l'avance votre argumentaire
- exposez le comportement ou le fait précis en cause de façon objective
- appuyez-vous sur des faits : les faits sont à distinguer des opinions et des sentiments. La production de faits donne une crédibilité à l'analyse
- énoncez les conséquences de ce comportement ou de ce fait
- recherchez une solution en commun

Comment se déroule l'entretien ?

Présentez le bilan de la période de façon concrète : centrez-vous sur les résultats obtenus par rapport à vos objectifs, donnez des exemples concrets. Vous pourrez ainsi avec votre responsable faire l'analyse de votre travail et identifier les raisons de succès et les causes des difficultés.

La deuxième partie de l'entretien est tournée vers l'**avenir**. Exposez alors vos objectifs et vos souhaits qui, avec ceux de votre responsable, permettront de bâtir un calendrier d'actions concrètes.

Pour que cet entretien se déroule bien, il doit y avoir, de part et d'autre, la **volonté** d'établir une relation de confiance qui permette d'exprimer tout ce qui est à dire. Cela suppose un réel désir d'écoute et de compréhension.

Par ailleurs, il ne faut pas perdre de vue que dans toute fonction, nous retrouvons des tâches passionnantes et d'autres qui le sont moins. Ces dernières sont une partie souvent non négociable de son poste et l'entretien ne doit pas être l'occasion de chercher à les éliminer à tout prix.

Il faut considérer l'entretien annuel comme un moyen de clarifier des situations et de résoudre les problèmes. Ainsi, l'analyse de l'année écoulée aura pour objectif de préparer l'avenir.

❖ **Conseils**

- adopter une attitude constructive : cela favorisera le dialogue
- ne pas être crispé ou sur la défensive
- accepter d'entendre les éventuelles critiques
- Eviter de se comparer aux autres

Après l'entretien

- Tirer un bilan personnel à partir des conclusions de l'entretien.
- Appliquer ce qui a été décidé d'un commun accord lors de l'entretien.
- Ne pas hésiter à revoir votre responsable en cas de difficultés ou pour vérifier la qualité de vos actions.

L'entretien individuel ne résoudra pas tout du jour au lendemain. C'est une méthode de travail qui peut permettre d'améliorer l'efficacité de chacun par touches successives grâce à une meilleure communication.

En synthèse : Pourquoi faire un entretien annuel alors que je vois régulièrement mon responsable ?

	RELATION REGULIERE	ENTRETIEN ANNUEL
Objet	Le travail quotidien, les tâches Les opérations en cours Les incidences, les événements	Formaliser l'échange Bilan, analyse, Fixation d'objectifs Préparation de l'avenir
Temps	Le court terme, L'urgent	Le moyen et long terme Prendre le temps de jeter un regard sur le passé pour mieux prévoir, préparer l'avenir
Durée	Brève	Au moins 1 heure
Conditions	Variables	Maîtrise préparée Rencontre formalisée
Moments	Variables	Choisis
Résultats	Solutions palliatives correctives	Solution résolutive, préventive Plan d'actions