



Guide de l'évaluateur pour mener l'entretien professionnel



Revu en février 2021

FICHE DE PREPARATION DE L'EVALUATEUR A L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

CONTEXTE LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE

L'article 76 de la loi 84-53 du 26 janvier 1984 précisé par le décret n°2014-1526 du 16 décembre 2014 prévoit que l'appréciation, par l'autorité territoriale, de la valeur professionnelle des fonctionnaires se fonde sur un entretien professionnel annuel conduit par le supérieur hiérarchique direct qui donne lieu à l'établissement d'un compte rendu.

L'article 1-3 du Décret n°88-145 du 15 février 1988 relatif aux agents contractuels de la fonction publique territoriale pose également le principe de l'entretien professionnel annuel pour les agents contractuels sur poste permanent de plus d'un an conduit par le supérieur hiérarchique direct.

FINALITES DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

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

C'est 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,
- ↳ de fixer ses objectifs de l'année à venir,
- ↳ d'envisager son avenir en terme de projet professionnel,
- ↳ de définir les besoins en formation et d'accompagnement pour l'acquisition ou le développement de ses compétences.

L'entretien ne doit pas être un jugement de la personne mais une évaluation de son travail.

PREPARATION 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.

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...

Vous vous appuyerez notamment sur la fiche de compte-rendu d'entretien professionnel, la fiche de poste de l'agent évalué et la fiche d'évaluation de l'année précédente.

L'agent doit être **convoqué par écrit** par le supérieur hiérarchique direct **au moins 8 jours avant l'entretien**. Il doit recevoir avec sa convocation sa fiche de poste, une fiche support de préparation à l'entretien et le guide de l'évalué.

DEROULEMENT DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

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

Remplir l'encadré de présentation de l'agent et de vous-même, et faire le point sur les acquis de l'expérience professionnelle

- indiquez toutes les expériences professionnelles (publiques ou privées) dont les acquis sont transposables dans les fonctions actuelles ou dans le cadre d'une évolution professionnelle

Echanges sur l'année écoulée

- inviter l'agent à s'exprimer sur :
 - les aspects positifs de son travail,
 - les difficultés qu'il a rencontrées
 - ses points forts et ceux qu'il estime devoir améliorer
 - les faits marquants rencontrés
- analyser les objectifs fixés à l'agent lors de l'entretien professionnel précédent ou survenu en cours d'année
- évaluer les formations effectuées par l'agent l'année passée de façon à savoir si les acquis ont été transposés ou non en situation de travail et pourquoi.

Appréciation de la valeur professionnelle et de la manière de servir de l'agent

- 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 et détaillé dans le tableau ci-dessous:

Critères fixés après avis du Comité Technique du 30 juin 2015.

Résultats professionnels et réalisation des objectifs	Capacité d'encadrement ou d'expertise
Fiabilité et qualité du travail effectué	Aptitudes à la conduite de réunions
Sens de l'organisation, de la rigueur et de la méthode	Aptitudes à déléguer et à contrôler
Respect des délais	Communication (dialogue, écoute, information)
Assiduité et ponctualité	Capacité à la prise de décision
Capacité à identifier et à hiérarchiser	Contribution à l'activité du service
Compétences professionnelles et techniques	Sens des responsabilités
Qualité d'expression écrite et orale	Aptitudes à faire des propositions (aide à la décision et initiative)
Esprit d'initiative	Curiosité professionnelle
Réactivité et adaptabilité	Sens du service public et conscience professionnelle
Autonomie	
Qualités relationnelles	
Sens de l'écoute	
Capacité à travailler en équipe	
Sens de la communication	

Il convient de préciser qu'en fonction de l'activité de l'agent, les sous critères ne seront pas forcément tous évalués. Exemple : un adjoint technique polyvalent pourra ne pas être évalué sur l'aptitude à la conduite de réunion.

Déterminer des objectifs pour l'année N + 1 en concertation avec l'agent

- rappeler les objectifs du service
 - lister les objectifs définis qui doivent être :
 - **M**esurables (qui, quoi, comment),
 - **A**ccessibles (adaptés à l'agent),
 - **L**ogiques (entre l'agent, le service et les objectifs du service et de la collectivité),
 - **I**ndividuels (correspondant à la progression de l'agent),
 - **N**égociés,
 - **S**timulants.
- Avec les moyens d'accompagnement à mettre en œuvre et les délais, le cas échéant.

Déterminer les besoins en formation en cohérence avec les orientations de la collectivité et celles de l'agent

- définir les besoins à court voire à moyen terme
- si possible, définir dans quel dispositif s'inscrit la formation (adaptation à l'emploi, professionnalisation, perfectionnement, etc.). Pour cela, vous devez connaître les différents dispositifs de formation et vous appuyer sur le suivi formation individuel de l'agent évalué.

Inviter l'agent à expliquer ses perspectives d'évolution professionnelle

- **en termes de carrière et de mobilité** pour les agents fonctionnaire. En déterminant les moyens d'accompagnement à envisager.
- **En terme de préparation à des concours d'accès aux cadres d'emploi de la FPT** pour les agents contractuels

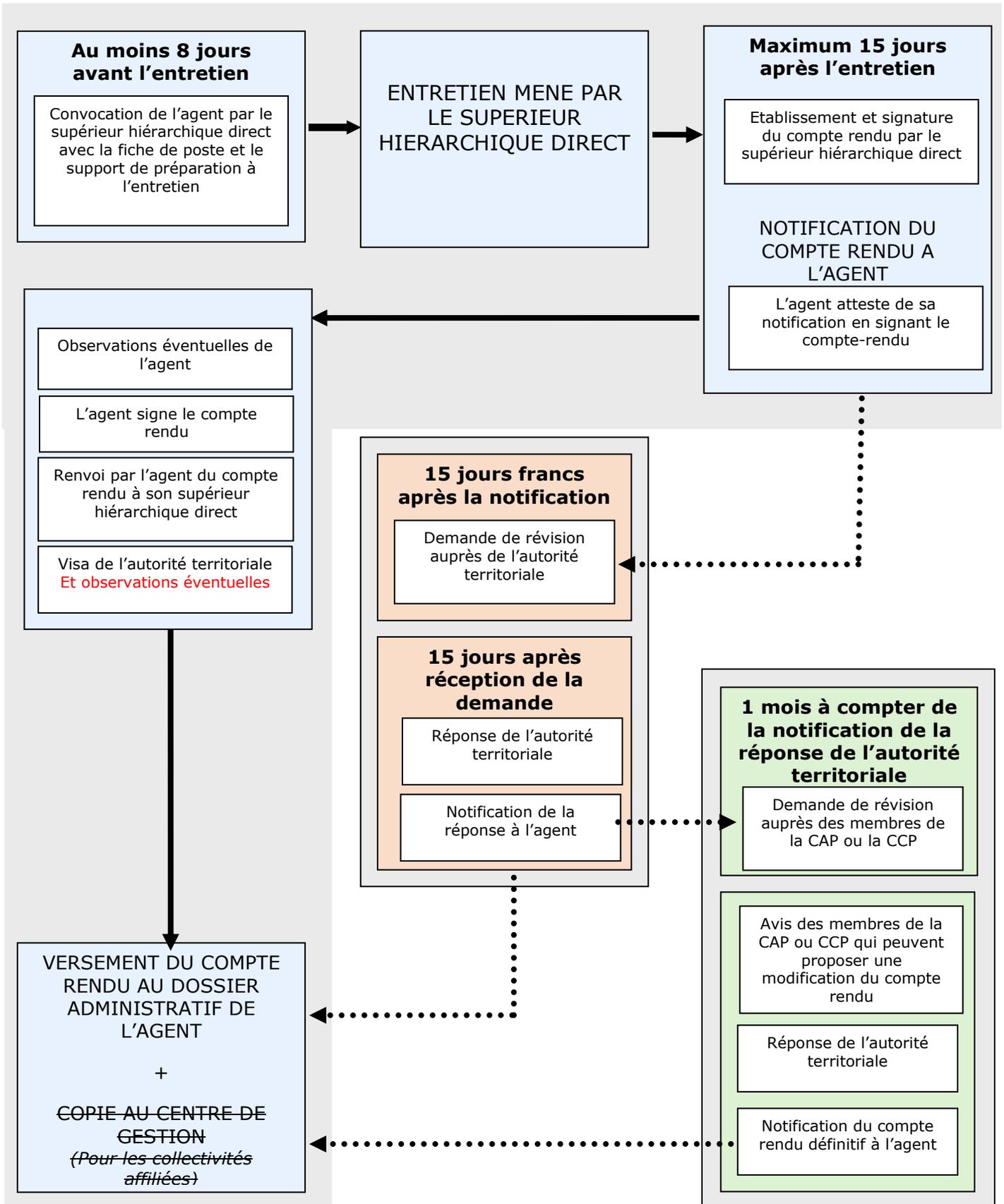
Proposer à l'agent de faire des suggestions, des remarques ou des propositions quant à l'évolution de son poste ainsi qu'au fonctionnement du service.

- indiquez s'il est nécessaire de mettre à jour la fiche de poste
- indiquez si les souhaits exprimés par l'agent nécessitent la prise d'un rendez-vous ultérieur afin d'étudier sa demande.

Rédiger une appréciation générale de l'entretien (synthèse littérale du compte rendu) en complétant le compte-rendu d'entretien professionnel individuel, le signer. Le faire notifier à l'agent dans un délai de 15 jours puis ensuite le faire visé par l'autorité territoriale.

Transmettre aux services concernés les souhaits exprimés par l'agent lors de l'entretien notamment en termes de besoin de formations, de perspectives d'évolution professionnelle et de demandes de revalorisation de rémunération.

SCHEMA DE DEROULEMENT DE L'ENTRETIEN



En cas de contestation, l'agent dispose d'un délai de 2 mois à compter de la notification du présent compte-rendu d'entretien professionnel, pour déposer un recours pour excès de pouvoir devant le Tribunal Administratif de Nantes. Le recours gracieux et la demande de révision du compte-rendu ne sont pas des préalables obligatoires à ce recours contentieux.

MEMENTO PRATIQUE POUR PREPARER L'ENTRETIEN

AVANT L'ENTRETIEN

- ↳ Envoyer une convocation à l'agent au moins 8 jours avant la date de l'entretien, accompagnée de sa fiche de poste et de la fiche support de préparation à l'entretien professionnel
- ↳ Choisir un endroit calme, neutre et sans témoin pour l'entretien
- ↳ Prévenir le secrétariat et les collaborateurs de ne pas vous déranger.
- ↳ Rassembler les documents nécessaires à l'entretien :
 - Fiche de poste
 - Suivi formations et compteur DIF
 - Journal de bord avec les faits marquant de l'année écoulée
 - Les offres de formations : régionales, interrégionales, itinéraires de formation...
 - Calendrier pour planifier les formations et les éventuels prochains entretiens
- ↳ Clarifier soi-même les objectifs à proposer à l'agent. Envisager même de les modifier selon les arguments de celui-ci.
- ↳ Envisager différents moyens, plans d'actions... susceptibles de l'aider à atteindre ses objectifs
- ↳ Réfléchir aux raisons des écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus : qu'est-ce qui vient de l'agent, des circonstances, de votre responsabilité de manager.
- ↳ Reprendre la fiche de poste et examiner s'il y a lieu de la faire évoluer et dans quelles conditions.
- ↳ Réfléchir aux propositions à faire et aux conseils à donner à l'agent en matière d'évolution de carrière, de formation, de techniques de management...
- ↳ Récapituler brièvement les points importants à aborder au cours de l'entretien.
- ↳ Les questions à se poser :
 - L'agent comprend-t-il bien sa mission ? Est-elle encore à jour ?
 - Quelle est sa performance sur le plan humain, vis-à-vis des collègues, de son équipe, de la hiérarchie ?
 - Quels sont ses points forts, ses points faibles dans l'exécution de ses missions?
 - Comment puis-je l'aider pour mieux utiliser ses aptitudes et surmonter ses difficultés ?
 - Peut-on mieux le responsabiliser dans son poste actuel ?
 - Quelles capacités et quelles disponibilités a-t-il pour d'autres postes ?
 - Quels seraient ses besoins en formation, pour développer ses compétences, pour pouvoir étendre ses responsabilités ou pour pouvoir lui confier un autre poste ?

PENDANT L'ENTRETIEN

- ↳ J'accueille l'intéressé et le mets à l'aise courtoisement
- ↳ Je lui précise le but de l'entretien, je lui présente le déroulement de l'entretien. Je précise la durée de l'entretien.
- ↳ Je l'encourage à s'exprimer (auto évaluation) à propos :
 - De son travail
 - Des difficultés qu'il rencontre
 - Des points sur lesquels il a besoin d'aide
- ↳ Je commence par les éléments positifs.
- ↳ J'évalue ses performances, je l'amène à préciser certains points :
 - Définir précisément et décrire les problèmes et difficultés de façon factuelle
 - Quelles causes il attribue à ses difficultés ?
 - Comment il les aborde ?
 - Quelles solutions il envisage ?
 - Je pose des questions ouvertes (pourquoi, pensez-vous que, comment, quand)
 - J'écoute et je reformule
 - Je fonde mon appréciation sur les faits
 - J'accepte des désaccords
- ↳ J'apprécie ses points forts et ses points faibles dans l'exercice de ses missions
 - Je lui fais part sincèrement de mon évaluation de façon nette et précise
- ↳ Je recherche un consensus
- ↳ J'envisage l'avenir en posant une question ouverte du type « Et votre prochaine année, comment la voyez-vous ? »
- ↳ Je propose un plan d'actions
 - Sur les points à améliorer
 - Pour son propre perfectionnement
 - Sur des objectifs, tâches pour la période future
- ↳ L'agent me questionne quant à un avancement de carrière, le régime indemnitaire, le droit à la formation, sa revalorisation de rémunération pour un agent contractuel ou sur tout autre sujet ne relevant pas de ma responsabilité de N+1,
 - je lui propose un entretien ultérieur avec la personne concernée au sein de la collectivité et je le mentionne en fin de rubrique VI (bas page 3) lors de la rédaction du compte-rendu
- ↳ Je conclus en :
 - Faisant une reformulation du positif et du négatif
 - Lui proposant mon aide sur tel ou tel point
 - Prenant note de ses suggestions et des objectifs sur lesquels il y a un accord
 - Lui proposant, le cas échéant, un rendez-vous ultérieur, avec le responsable du service ou de le service ressources humaines tout en réaffirmant ma disponibilité en cas de besoin

UNE BONNE COMMUNICATION POUR DES RELATIONS PROFESSIONNELLES SAINES

- ↳ **Utiliser le « je »** et non le « vous » ou le « tu ». Je parle à l'autre, je ne parle pas sur l'autre. Oser le « je » de la responsabilisation.
- ↳ **Laisser votre collaborateur s'exprimer.** L'écouter en s'interdisant tout jugement de valeur.
- ↳ **Poser des questions ouvertes** afin de donner la possibilité à votre interlocuteur de donner des explications, un avis, une opinion.
 - La qualité des échanges s'améliore avec l'utilisation des questions et de la reformulation.
- ↳ **Utiliser la reformulation** : méthode de communication permettant de reprendre les idées émises. Ainsi, votre interlocuteur est certain que vous l'avez écouté et compris.
 - La reformulation est l'épreuve de l'écoute active.
 - Quelques expressions : Si je comprends bien..., J'ai bien noté que..., Ce que vous souhaitez c'est...
- ↳ **Etre objectif**, ne pas exagérer, ne pas minimiser. Faire part d'une appréciation basée sur des faits significatifs.
 - Décrire les faits permet à votre interlocuteur de comprendre de quoi on parle.
- ↳ **Oser dire ce que l'on sent**, ce que l'on pense.
 - Verbaliser votre ressenti permet à votre interlocuteur de comprendre pourquoi cela vous gêne.
- ↳ **Faire des propositions constructives.** Accepter de se positionner, se situer face à l'autre en apposition et non en opposition.
- ↳ **Informez votre collaborateur** des orientations du service et exposez le ou les objectifs spécifiques que vous lui proposez. Celui-ci exprime à son tour ses priorités et ses éventuels désaccords sur les actions à entreprendre. Cette négociation permet d'associer votre collaborateur à la définition du ou des objectifs et des résultats à atteindre.