

GUIDE DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

FACILITER le dialogue

RECONNAÎTRE le travail

DONNER du sens

Compte-rendu CT 16/05/2018 FORCE OUVRIERE

SOMMAIRE

1- LES ENJEUX ET LES PRINCIPES DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

UN TEMPS D'ECHANGE AVANT TOUT

LES PRINCIPES

LE ROLE DE CHACUN

2- LES GRANDES ETAPES DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

AVANT : LA PREPARATION DE L'ENTRETIEN

PENDANT : LA CONDUITE DE L'ENTRETIEN

APRES : LES SUITES DE L'ENTRETIEN

3- L'ANALYSE DES ELEMENTS DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

sÔLES

ANNEXES

CALENDRIER GENERAL

QUESTIONS PRATIQUES CONCERNANT LES SITUATIONS PARTICULIERES

LEXIQUE DES CRITERES D'APPRECIATION DE LA VALEUR PROFESSIONNELLE

INTRODUCTION

Ce guide a pour objectif d'éclairer l'ensemble du personnel, agents et encadrants, sur les modalités pratiques de mise en œuvre de l'entretien professionnel qui remplace désormais le dispositif d'évaluation-notation.

L'entretien professionnel est rendu obligatoire par le décret n°2014-1526 du 16 décembre 2014 relatif à l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires territoriaux et le décret n°2015-1912 du 29/12/2015 qui concerne les agents contractuels de la fonction publique territoriale.

La réussite de ce rendez-vous annuel dépend de la participation active de tous les acteurs concernés.

Pas à pas, ce guide décrit les principes de l'entretien professionnel, son déroulement ainsi que des conseils pratiques pour se préparer.

1

1- Les enjeux et les principes de l'entretien professionnel

Les enjeux : un temps d'échange avant tout

L'entretien professionnel est un moment privilégié de dialogue et d'échange entre un agent et son responsable hiérarchique.

- C'est un outil qui doit :
- Faciliter le dialogue entre l'agent et son supérieur hiérarchique (N+1) sur le travail et la situation professionnelle de l'agent
- Permettre de mobiliser et de reconnaître le travail et/ou l'expérience de l'agent
- Aboutir à fixer des objectifs et donner du sens au travail de chaque agent

C'o

L'entretien professionnel permet de valoriser la contribution de chaque agent au projet de la collectivité. Il est un outil de management par le sens qui indique les orientations et définit des objectifs clairs. L'entretien professionnel doit permettre à l'agent de prendre du recul avec son encadrant sur ses pratiques professionnelles et ses besoins, non pas dans une logique de notation et de classement, mais dans une logique de progrès individuel d'une année sur l'autre.

QUELS BENEFICES ?

Pour le supérieur hiérarchique direct :

- Mieux connaître son collaborateur, échanger, dialoguer avec lui sur le travail
- Dresser un bilan de l'année écoulée avec l'agent, l'écouter et entendre ses attentes
- Vérifier l'atteinte des objectifs, traiter les difficultés et rechercher ensemble des solutions adaptées
- Définir de façon concertée avec l'agent les objectifs pour l'année à venir
- Recueillir et repérer les besoins en formation de l'agent
- Mieux connaître les souhaits d'évolution professionnelle de l'agent

Pour l'agent :

- Avoir un temps privilégié de dialogue avec son responsable pour s'exprimer sur le travail produit au cours de l'année, être écouté
- Avoir un retour sur le travail accompli
- Valoriser ses contributions
- Connaître ses points forts, ses faiblesses et les points à améliorer
- S'approprier les objectifs et obtenir un complément d'information si nécessaire
- Exprimer ses souhaits d'évolution professionnelle (carrière, mobilité, développement des compétences...).

les principes

Qui bénéficie de l'entretien professionnel ?

Les agents :

- . Titulaires en activité ou en position de détachement
- . Stagiaires (en lien avec les évaluations du stage)
- . Contractuels et non titulaires, remplaçants de longue durée (présents depuis au moins 1 an).

Qui participe à l'entretien ?

L'agent et son supérieur hiérarchique direct (N+1). Ce N+1 est celui qui a un lien hiérarchique direct avec l'agent, il est celui qui "organise et contrôle le travail" de l'agent

Sur quoi porte l'entretien ?

L'entretien, qui doit s'appuyer sur la définition de poste, porte obligatoirement sur 7 thèmes précisés par le décret :

- 1 - Les résultats professionnels obtenus par l'agent eu égard aux objectifs qui lui ont été assignés et aux conditions d'organisation et de fonctionnement du service dont il relève
- 2 - Les objectifs assignés à l'agent 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
- 3 - La manière de servir
- 4 - Les acquis de son expérience professionnelle
- 5 - Le cas échéant, ses capacités d'encadrement
- 6 - Les besoins de formation de l'agent eu égard, notamment, aux missions qui lui sont imparties, aux compétences qu'il doit acquérir et à son projet professionnel
- 7 - Les perspectives d'évolution professionnelle de l'agent en termes de carrière et de mobilité.

L'agent doit également être invité à formuler, au cours de cet entretien, ses observations et propositions sur l'évolution du poste et le fonctionnement du service. Le contenu du compte-rendu d'entretien professionnel repose sur des rubriques reprenant l'ensemble

Le contenu du compte-rendu d'entretien professionnel repose sur 6 rubriques reprenant l'ensemble de ces thèmes. Cela nécessite que chacun de ces thèmes soit évoqué à un moment ou à un autre de l'entretien.

Le rôle de chacun dans la préparation de la campagne (à intégrer dans Partie II)

Le rôle du DGS et des DG

Le DGS et les membres du CODIR jouent un rôle de coordination en veillant chaque année à :

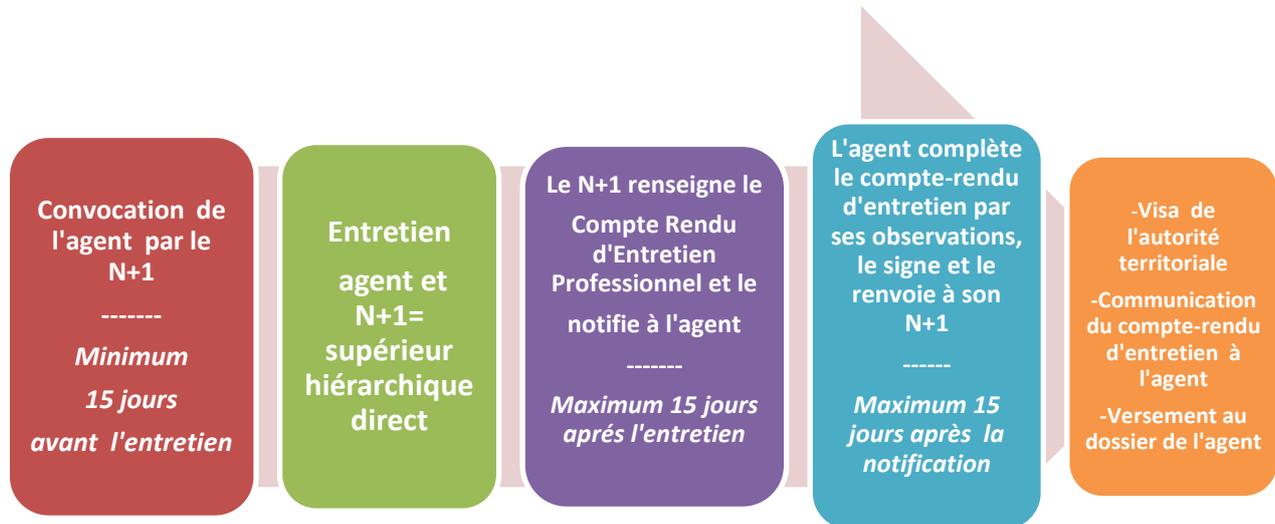
- Officialiser le lancement de la campagne
- Inscrire celle-ci dans une dynamique globale de pilotage des projets et des ressources
- Communiquer sur les objectifs stratégiques de l'organisation, les pistes de progrès collectifs et leurs déclinaisons au sein de chaque DG

DG/directeurs :

- Préparent la déclinaison des objectifs stratégiques en objectifs de direction
- anticipent la campagne au sein de leur direction : mobilisation des N+1 (rappel du sens et de l'importance de la démarche), organisation des conditions matérielles (accessibilité informatique des N+1, bureaux disponibles...)

LES GRANDES ÉTAPES

L'entretien professionnel doit être conduit comme une démarche ouverte et positive où chacun exprime sa perception. Tous les points du support d'entretien professionnel doivent faire l'objet d'une discussion et d'un échange.



Avant : la préparation de l'entretien

La préparation de l'entretien est une étape qui conditionne la réussite de l'entretien lui-même, quelques conseils préalables peuvent s'avérer nécessaires :

Pour le N+1 à partir du diagnostic de son service, il s'agira de mettre en perspective les réalisations individuelle et collectives de son équipe, analyser les points forts et les difficultés rencontrées, les objectifs identifiables, formations pressenties et préparer la phase d'accueil de l'entretien.

Le N+1 doit rappeler à ses agents, avant les entretiens professionnels :

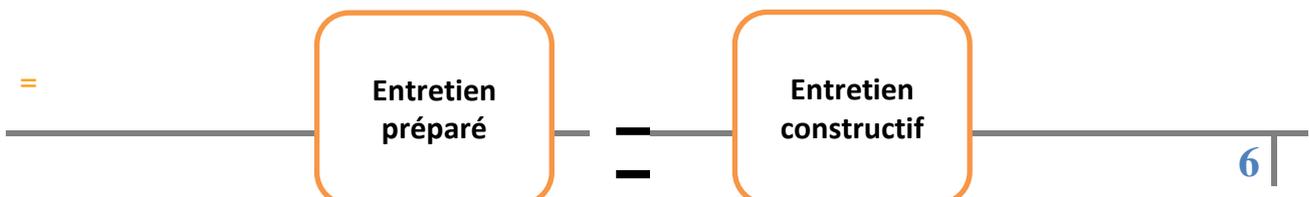
- le sens et l'importance de la démarche
- le rôle constructif de l'entretien : échanger sur la qualité du travail de l'année et préparer l'année à venir.

Une présentation détaillée avec l'agent de ce guide peut s'avérer nécessaire.

Pour l'agent à partir de la fiche de poste, de la fiche d'entretien de l'année précédente et des faits marquants de l'année écoulée, il s'agira :

- de noter les succès et difficultés constatés l'année précédente, qui constitueront des pistes d'amélioration et/ou des objectifs pour l'année suivante
- de faire l'état des moyens et des formations nécessaires à la réalisation des missions
- de réfléchir à l'évolution éventuelle de sa fiche de poste
- d'envisager ses perspectives d'évolution professionnelle

La préparation est essentielle pour assurer la tenue d'un entretien riche et structuré

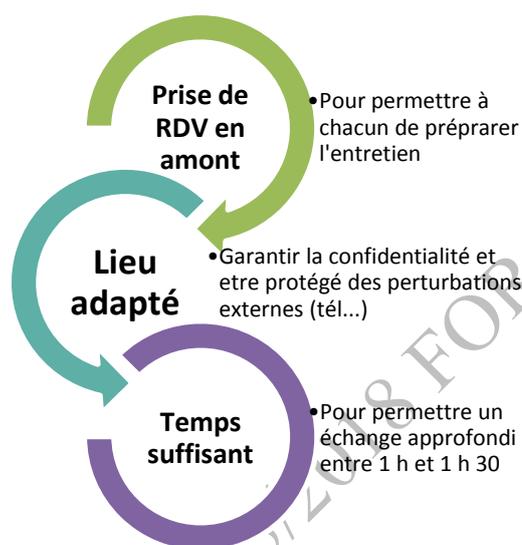


La convocation à l'entretien

Quinze jours au moins avant la date de l'entretien, l'agent est convoqué par le supérieur hiérarchique direct. La convocation est accompagnée des supports suivants :

- guide de l'entretien professionnel,
- fiche de poste
- compte-rendu de l'entretien professionnel de l'année précédente
- exemplaire vierge du support de l'entretien professionnel

Pendant : la conduite de l'entretien



Le déroulement

Trois moments clés structurent l'entretien



L'accueil

Accueil et rappel des enjeux et finalités de l'entretien ainsi que présentation des modalités de déroulement (durée, prise de parole...).

- clarifier l'objet de l'entretien professionnel dès l'amorce de la discussion.
- répondre à toutes les questions que se pose l'agent en début d'entretien

-présenté un plan d'entretien clair basé sur le support d'entretien

Le dialogue / bilan de l'année écoulée contributions aux objectifs collectifs et atteinte des objectifs individuels – volet 1

L'entretien doit mettre en évidence :

- les points forts, le bilan, les résultats obtenus
- les points à améliorer de façon concertée pour que l'agent réalise au mieux ses activités
- les éventuelles différences de perception, pour chercher à les éclaircir ensemble.

Il peut être utile de :

Réaliser le bilan de l'année à partir des objectifs définis lors du précédent entretien et des faits marquants de l'année en termes de points forts/points à améliorer. Il est indispensable de s'appuyer sur des faits concrets.

Le bilan est établi en prenant en compte les conditions qui ont facilité ou empêché l'atteinte des objectifs

Il ne s'agit pas de juger l'agent, mais de déterminer les causes des réussites et difficultés pour valoriser les premières et aider à résoudre les secondes.

L'agent présentera son bilan par rapport aux objectifs fixés l'année précédente (faits marquants, aspects positifs, difficultés rencontrées), il analysera les causes et raisons à partir de faits et d'exemples précis.

Le dialogue / appréciation de la valeur professionnelle – volet 2

L'entretien doit permettre :

- d'apprécier la valeur professionnelle selon les critères d'évaluation définis dans le support d'entretien au regard du bilan de l'année écoulée et de l'atteinte des objectifs

Dans le respect du décret n°2014-1526 du 16 décembre 2014, les critères soumis à l'avis préalable du CT sont les suivants :

COMPETENCES PROFESSIONNELLES ET TECHNIQUES

Compétences professionnelles et techniques de la fiche de poste

QUALITES RELATIONNELLES

Aptitudes relationnelles dans l'environnement professionnel en lien avec la fiche de poste

CAPACITE D'ENCADREMENT OU D'EXPERTISE

Encadrement : Piloter l'activité, organiser les moyens et ressources, encadrer, animer et coordonner une équipe. Concevoir, piloter et gérer les projets et réseaux fonctionnels

Expertise : Il s'agit de valoriser un niveau d'expertise, une technicité, une habileté professionnelle particulière. L'objet n'est pas de pénaliser l'agent donc s'il n'y a pas d'expertise identifiée ne pas l'indiquer.

Il est noté que ce critère peut concerner potentiellement toutes les catégories d'agent.

Pour chaque critère des commentaires sont rédigés pour apprécier la valeur professionnelle de l'agent.

Il peut être utile de :

- valoriser les réussites et les points satisfaisants
- donner une appréciation sur les compétences et non un jugement sur l'agent
- formuler une critique constructive portant sur des faits précis
- citer les compétences à valoriser et celles qu'il est nécessaire de développer
- associer l'agent dans la recherche de pistes de réflexion pour résoudre des difficultés éventuelles.

Exemples de compétences qui pourront être utilisés pour l'appréciation de la valeur professionnelle (liste non exhaustive)

- Compétences professionnelles

Compétences professionnelles et techniques nécessaires à la réalisation des missions du poste, connaissance de l'environnement professionnel et sens du service public, gestion des priorités, suivi et rigueur dans la mise en œuvre des procédures, force de proposition, innovation, créativité et prise d'initiatives, adaptation et résolution de situations complexes, respect des règles d'hygiène et sécurité, gestion des moyens mis à disposition...

- Qualités relationnelles :

Communication, expression écrite et orale, travail en équipe, relations avec les partenaires, relation avec le public, sens de l'écoute et ouverture, dialogue communication et coopération, Information à sa hiérarchie etc...

- Capacité d'encadrement et/ou d'expertise :

Pilotage et organisation, conduite de projets, animation d'équipe, mobilisation et valorisation des compétences individuelles et collectives, gestion et contrôle des moyens et procédures administratives, financières et juridiques, relation à l'usager, animation d'un réseau et management dans la transversalité, dialogue communication et médiation, gestion des conflits, accompagnement du changement, etc....

Le dialogue / définition des objectifs pour l'année à venir – volet 3

L'entretien doit permettre :

De construire et envisager l'avenir ensemble. C'est un enjeu important car les objectifs individuels doivent être en cohérence avec les objectifs plus généraux de l'unité de travail, de la direction et de la collectivité.

Il peut être utile de :

- il est essentiel, autant que possible, que le N+1 et l'agent définissent ensemble les objectifs et conditions de réalisation pour l'année à venir
- définir un objectif comme un résultat à atteindre. Il peut être individuel ou collectif. Il doit être exprimé en verbe d'action, clair, facile à comprendre, mesurable, assorti de moyens et de délais.
- Il peut s'agir de point de progrès individualisé et motivant et/ou d'amélioration attendue qui prend également appui sur le souhait de l'agent de progresser.

Lors de l'entretien professionnel, ce sont les objectifs majeurs et prioritaires qui sont énoncés. Ils deviennent les priorités de travail pour l'année. Ils peuvent faire l'objet d'un ajustement ou d'une évolution en cours d'année.

Le dialogue / demandes de formation pour l'année à venir hors formation obligatoire – volet 4

L'entretien doit permettre :

Une appréciation sera portée sur les formations suivies au cours de l'année passée, en fonction de leur valeur ajoutée. Les actions de formation demandées et non suivies sont également évoquées. Sont ensuite déterminés les besoins en formation pour l'année suivante pour développer les compétences nécessaires à la réalisation des missions, des objectifs, pour accompagner les points à améliorer, pour anticiper l'évolution à très court terme des compétences. La priorité de réalisation des formations et les attentes de l'agent et du N+1 sont précisées.

NB : les formations sécurités et les formations réglementaires liées à l'exercice d'un métier peuvent être évoquées lors de l'entretien, mais elles font l'objet d'un recensement spécifique réalisé par le CA formation en liaison avec les directions.

Il peut être utile de :

- prendre connaissance des orientations formation de la DGA ou de la direction
- prendre connaissance du plan de formation de la collectivité et des actions de formations affichées sur PEDRO
- consulter le site du CNFPT et éditer des mini catalogues par métier à diffuser pour préparer l'entretien
- utiliser la recherche thématique intégrée dans le module entretien professionnel de l'application CIVIL
- prendre connaissance du récapitulatif des formations suivies par les agents l'année précédente

Le dialogue / perspectives d'évolution professionnelle – volet 5

L'entretien doit permettre :

D'échanger sur les évolutions envisagées pour le service et les impacts sur le poste à court et moyen terme et de croiser les attentes du N+1 et de l'agent.

L'entretien professionnel est le moment privilégié pour faire un point sur l'ensemble de son parcours professionnel à travers les différents postes occupés, les acquis de l'expérience professionnelle, seront ainsi évoqués :

- .-l'expérience antérieure acquise, dans la collectivité, dans un autre secteur d'activité...
- .-la carrière et les différentes possibilités d'évolution
- .-les souhaits d'évolution professionnelle, élargissement des compétences, changement de métier...

Projet d'évolution professionnelle

Un projet d'évolution peut nécessiter de suivre une formation ou de valider les acquis de son expérience professionnelle. Dans ce cas soit l'agent a un projet précis qui sera évoqué lors de l'entretien dans le cas contraire, il peut demander à bénéficier d'un conseil en évolution professionnelle qui sera assuré par les services de la DGRH.

Le conseil a pour but d'accompagner l'agent dans son développement professionnel soit pour développer ses compétences dans son métier soit pour envisager une mobilité.

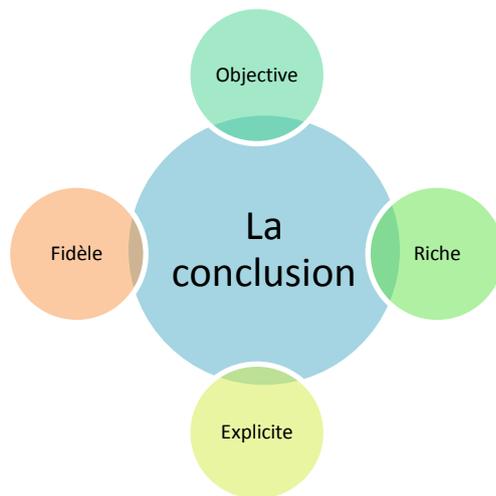
Le dialogue / la conclusion : appréciation générale - volet 6

La conclusion comporte une appréciation générale littérale traduisant la valeur professionnelle de l'agent. Elle doit être rédigée de manière synthétique tout en apportant les explications et arguments suffisants pour éclairer les appréciations, avec des termes clairs et explicites et avec une formulation neutre et objective.

Dans tous les cas, l'appréciation générale est du ressort du N+1 qui fait état des points de divergence comme de convergence.

Il peut être utile de :

- synthétiser l'appréciation réalisée à partir des critères
- de mettre en perspective cette appréciation au regard du contexte du service/du poste
- d'intégrer les nouvelles orientations et les évolutions attendues et les axes de progrès envisagés au cours de l'entretien



Rédaction du compte rendu

Il est conseillé de compléter le compte-rendu d'entretien de manière dématérialisée soit directement sur l'outil CIVIL soit sur le CREP version Word et ceci à partir de la prise de note réalisée au cours de l'entretien.

Le compte-rendu d'entretien professionnel peut être pré renseigné en direct au cours de l'échange, néanmoins il faudra être vigilant sur le risque de gêne dans la relation.

Le compte rendu rédigé est soumis à la lecture de l'agent avant signature, de manière, le cas échéant, à revoir des termes non fidèles à l'échange.

Observation de l'agent

Le compte rendu doit être signé par le N+1, puis notifié à l'agent qui dispose de 15 jours maximum pour faire part de ses observations.

Cette rubrique est essentielle pour que l'agent puisse résumer les principaux points évoqués tout au long de l'entretien, rappeler ses propositions et suggestions pour améliorer le fonctionnement du service, les accords et désaccords éventuels.

Il peut être utile de :

- prendre quelques notes tout au long de l'entretien directement sur le support d'entretien
- de prendre le temps de bien lire le compte rendu rédigé par le N+1 qui doit refléter ce qui a été évoqué lors de l'entretien
- ne pas hésiter à demander au N+1 des précisions sur la rédaction

En résumé la réussite de l'entretien professionnel dépend pour beaucoup de la réflexion engagée en amont par chacun des acteurs. C'est pourquoi il est essentiel que l'agent prépare de son côté l'entretien professionnel.

Les bonnes questions à se poser peuvent être les suivantes (liste non exhaustive) :

- Quels sont les faits ayant marqué l'année écoulée ?
- Quelles ont été mes réussites ?
- À 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 ? À quels résultats concrets suis-je parvenu(e) ?
- Quels sont mes points forts ? Comment les conforter ?
- Quels sont mes points faibles ? Comment les réduire ?
- Rappel des différentes formations suivies :
 - Quelle en est la valeur ajoutée ?
 - Des formations complémentaires seraient-elles utiles à entreprendre ?

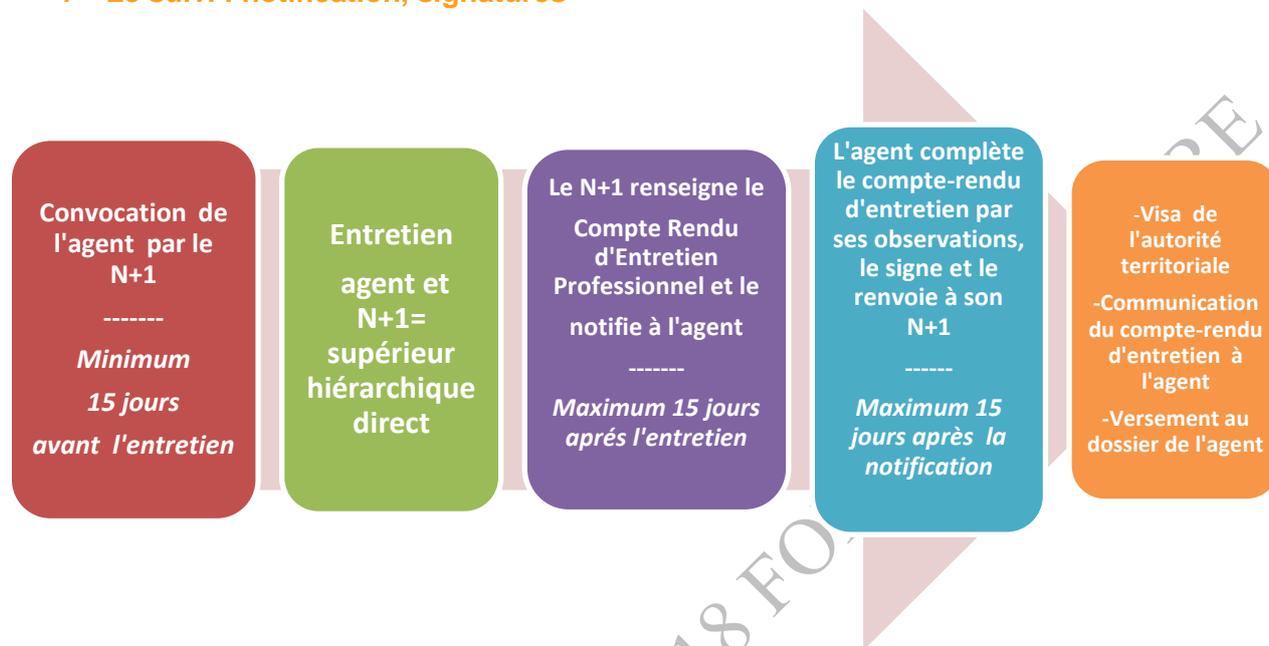
Évolution professionnelle

- Quels sont mes souhaits d'évolution dans les années à venir ?

- Au sein de mon service ? Dans un autre service ?
- Sur quel type de poste ?
- Quelles sont mes motivations ?
- Quelles sont mes propositions pour améliorer la qualité du service ?

Après : les suites de l'entretien

1- Le suivi : notification, signatures



2- La procédure de révision et les voies de recours

(≠ Cette procédure est appliquée dans l'unique hypothèse où l'agent souhaiterait contester le compte-rendu que lui aura communiqué son N+1. En situation normale, la procédure à respecter est celle présentée en page 6)

Procédure de révision interne

Auprès de l'autorité territoriale (Maire/Président) :

Dans un délai de 15 jours francs après notification du compte rendu d'entretien, l'agent peut demander par courrier motivé, la révision de celui-ci auprès de l'autorité territoriale.

L'agent doit obligatoirement transmettre à la DRH une copie du recours pour information.

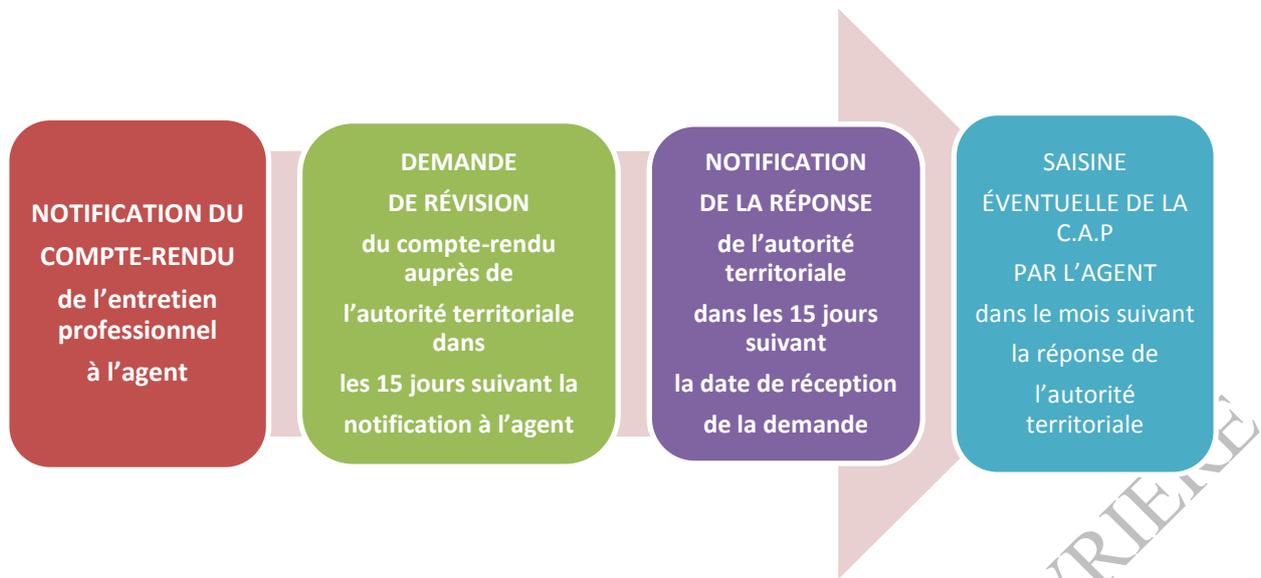
La réponse de l'autorité territoriale devra intervenir dans un délai de 15 jours à compter de la date de réception de la demande.

Auprès de la Commission Administrative Paritaire (C.A.P.) :

Si la réponse de l'autorité territoriale est défavorable, l'agent peut alors, dans un délai d'1 mois après réception de la réponse de l'autorité territoriale, saisir la C.A.P. compétente.

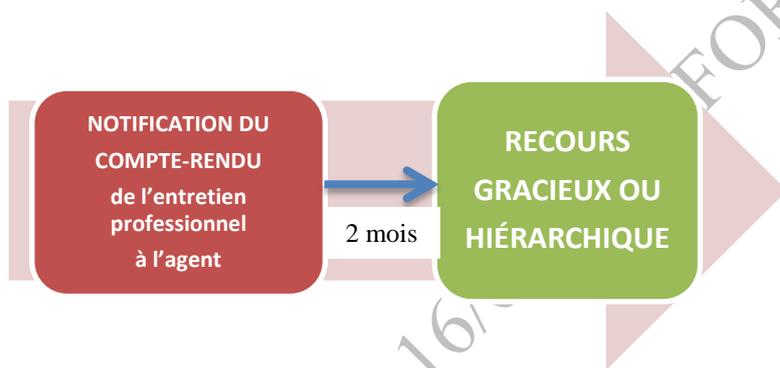
Le courrier, adressé à l'autorité territoriale avec copie à la DRH, devra être argumenté.

L'autorité territoriale transmet à l'agent sa décision définitive après avis de la C.A.P. (modification ou non du compte-rendu).

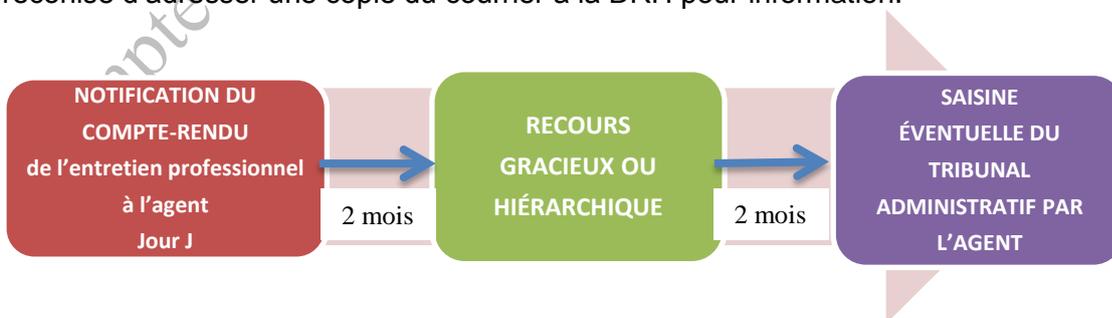


Voies de recours : gracieux et/ou contentieux auprès du Tribunal administratif

Un recours gracieux ou hiérarchique peut être adressé à l'autorité territoriale par courrier motivé avec copie pour information à la DRH, dans un délai de 2 mois suivant la notification du compte-rendu. Ce délai suspend les délais de recours contentieux.



Un recours contentieux est également possible auprès du Tribunal administratif dans un délai de deux mois à compter de la notification de la décision de l'autorité territoriale, Il est également préconisé d'adresser une copie du courrier à la DRH pour information.



3- L'analyse des éléments de l'entretien professionnel

Au niveau DGA/Directions/servicess

Les responsables de service et le directeur peuvent prendre en compte à l'échelle de leur direction :

- . Les propositions d'évolution (activités des postes et organisation des services)
- . Les souhaits d'évolution professionnelle des agents
- . Les bilans de formation et besoins exprimés pour alimenter le plan de formation

Au niveau DGARH

L'entretien professionnel sert de base pour des décisions intéressant :

La gestion des emplois et des compétences

Il permet :

- d'identifier les besoins et demandes de formation individuelles
- de proposer aux agents concernés un rendez-vous pour un conseil en évolution professionnelle
- de repérer les souhaits de mobilité des agents
- de repérer les besoins collectifs de formation pour la construction et l'évolution du plan de formation
- .-d'alimenter progressivement une base de données métiers/postes à partir des définitions de poste

P en cas d'avis défavorable La gestion des carrières

Il permet d'apprécier la valeur professionnelle qui fait partie des critères pris en compte dans le cadre de la gestion des avancements de grade et de la promotion interne.

Le suivi de l'entretien professionnel

Les suites de l'entretien professionnel se constatent au niveau managérial par la mise en œuvre des décisions de l'entretien par la redéfinition de moyens (matériels, organisationnels...), une nouvelle répartition des missions, la résolution d'éventuels dysfonctionnements d'équipe, etc.

- Les objectifs déterminés lors de l'entretien professionnel doivent être suivis tout au long de l'année afin de s'assurer que chacun est sur la bonne voie pour les atteindre et ne rencontre pas de difficulté particulière
- Le suivi permet d'ajuster certains objectifs ou éléments du plan d'action individuel, de se mettre d'accord sur de nouveaux points, d'adapter certaines ressources et de convenir de changements, le cas échéant, et de vérifier l'état des engagements pris.
- Une réunion de restitution peut être organisée avec l'équipe à l'issue de la campagne afin de faire le bilan et d'identifier les actions collectives à mettre en œuvre.

**Après votre entretien professionnel,
n'hésitez pas à nous contacter,
pour que nous vous aidions
à rédiger, vos commentaires.**

