



# **Entretien professionnel:** *le guide*

# C'est quoi ?

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015, l'appréciation de la valeur professionnelle se fonde sur l'entretien professionnel (et non plus sur la notation).

L'entretien professionnel est un moment d'échange et de dialogue entre l'agent et son responsable hiérarchique direct permettant d'établir et d'apprécier rétrospectivement la valeur professionnelle de l'agent évalué. Il est annuel et obligatoire.

**L'entretien professionnel vous permet de faire le point avec votre agent sur l'année écoulée et d'échanger sur l'année à venir.**

## **La valeur professionnelle :**

Elle est appréciée au regard de plusieurs critères et notamment :

- Les résultats professionnels obtenus par l'agent et la réalisation de ses objectifs ;
- Ses compétences professionnelles et techniques ;
- Ses qualités relationnelles ;
- Ses capacités d'encadrement le cas échéant

**Lors de l'entretien professionnel, vous pourrez ainsi :**

- Avoir un retour de l'agent sur l'année écoulée (points positifs, négatifs, ce qu'il a particulièrement apprécié, ce qui a pu le gêner dans son travail, dans l'accomplissement de ses tâches ...)
- Evaluer et apprécier ses compétences.
- Evaluer sa réussite (totale, partielle...) aux objectifs que vous lui avez assignés l'année passée. Vous pourrez alors analyser ensemble les écarts constatés entre les objectifs prescrits/ atteints et en chercher les causes.
- Définir les objectifs pour l'année à venir et les moyens nécessaires pour y parvenir
- Evaluer avec votre agent ses besoins en formation

**Pour l'agent que vous évaluez, cet entretien lui permet :**

- D'avoir un retour sur son travail accompli tout au long de l'année
- De connaître ses points forts et les points qu'il doit améliorer
- D'avoir un retour sur l'accomplissement des objectifs assignés l'année précédente
- De connaître les objectifs qui lui sont assignés pour l'année à venir
- D'exprimer ses souhaits en matière de formations, d'évolution professionnelle.

**Pourquoi faire un entretien professionnel alors que je vois régulièrement mes agents ?**

C'est un droit pour l'agent de bénéficier d'un entretien professionnel annuel.

En plus d'être obligatoire, l'entretien professionnel permet de faire le bilan de l'année écoulée dans sa globalité et de préparer l'année à venir en fixant des objectifs à l'agent évalué. Vous allez formaliser l'échange qui s'est tenu.

Les points de service que vous menez en cours d'année visent plutôt à résoudre une problématique à l'instant T, une urgence.

L'entretien professionnel est individuel alors que les points de service peuvent être collectif.

# Quand ?

**L'entretien professionnel permet de dresser un bilan de l'année écoulée.**

Afin de pouvoir évaluer la valeur professionnelle de l'agent au vu de ses résultats sur l'année écoulée, il est cohérent d'organiser l'entretien au cours du dernier trimestre de l'année considérée ou au cours des deux premiers mois de l'année N+1.

Toutefois, ce calendrier n'est pas figé. En effet, pour certains postes (les ATSEM par exemple), il est tout à fait possible d'organiser l'entretien professionnel en cohérence avec la fin de l'année scolaire.

# Qui ?

**L'entretien professionnel est conduit par le supérieur hiérarchique direct de l'agent évalué.**

**La conduite de l'entretien par tout autre agent rend la procédure d'évaluation irrégulière.**

L'entretien professionnel est individuel : seul le supérieur hiérarchique direct et l'agent peuvent y participer.

Vous ne pouvez pas être accompagné (ni par l'autorité territoriale, ni par un adjoint, ni par un autre supérieur hiérarchique ou autre...)

De même, l'agent ne peut pas demander à être assisté d'un représentant syndical ou d'une autre personne de son choix. Pour rappel, le supérieur hiérarchique direct est celui qui adresse des instructions à ses subordonnés, qui organise le travail et contrôle l'activité des agents. Il doit être clairement identifié au sein de l'organigramme de la collectivité.

# Quels documents ?

En amont de l'entretien professionnel, vous devez remettre à l'agent un dossier de convocation qui comprend :

- **sa convocation** : elle précise la date et l'heure de l'entretien professionnel : pendant les heures de service et sur le lieu de travail.
- **la trame vierge de l'entretien professionnel** (pour permettre à l'agent de prendre connaissance des thèmes sur lesquels il sera évalué et ainsi pouvoir s'y préparer).
- **sa fiche de poste**

Ce dossier de convocation doit être remis à l'agent au minimum 8 jours avant la date de son entretien (pour lui laisser un temps suffisant de préparation).

Le non-respect du délai d'envoi de la convocation rend la procédure d'entretien professionnel irrégulière.

## **Il est indispensable d'établir et de tenir à jour pour chaque agent sa fiche de poste.**

La fiche de poste a pour objet de fournir une information claire, homogène et complète sur la nature des activités et des responsabilités confiées à un collaborateur sur un poste donné ainsi que sur les conditions d'exercice et moyens d'exercice de celles-ci.

L'entretien professionnel est notamment l'occasion d'aborder et d'envisager des évolutions sur la fiche de poste de l'agent (évolution des missions, prise de responsabilités...)

**La fiche de poste n'est pas un document définitif : elle doit s'adapter au fil du temps pour rester cohérente.**

# Quels sont les agents concernés



Bénéficiaire d'un entretien professionnel annuel et individuel :

- **Les fonctionnaires** (à temps complet ou non complet).
- **Les contractuels** sur emploi permanent :  
en CDI / CDD d'une durée > 1 an / en contrat de projet

**Les fonctionnaires stagiaires ne sont pas concernés : ils font l'objet d'une évaluation distincte en vue de leur titularisation.**

Concernant les agents recrutés sur des contrats d'une durée inférieure à un an ou sur des contrats de droit privé, rien ne s'oppose à ce qu'ils fassent l'objet d'un entretien d'évaluation, alors même qu'aucun texte ne prévoit la tenue d'un tel entretien.

# Cas particuliers

**Agent intercommunal** : un entretien professionnel est mené dans chaque commune donnant lieu à un compte-rendu les résumant par supérieur hiérarchique direct compétent.

**Agent muté en cours d'année** : il peut faire l'objet de deux entretiens professionnels dans les collectivités d'origine et d'accueil sous réserve de la condition de présence effective suffisante. En effet, avant d'être muté, le fonctionnaire peut être reçu par son supérieur hiérarchique direct afin d'évaluer l'atteinte des objectifs fixés. Dès l'arrivée par mutation, le nouveau supérieur hiérarchique direct peut le recevoir pour la fixation de nouveaux objectifs en adéquation avec le nouveau poste.

Le délai de présence suffisant est apprécié au cas par cas suivant les circonstances de l'espèce, notamment eu égard à la nature des fonctions exercées par l'agent.

**Agent en détachement de longue durée** : l'entretien est conduit par le supérieur hiérarchique direct de la collectivité d'accueil et le compte-rendu d'entretien est transmis à l'Administration d'origine.

**Agent en détachement de courte durée** : le chef de service de l'agent dans son administration d'accueil transmet à l'administration d'origine une appréciation de son activité, à l'expiration du détachement. Cette appréciation est également communiquée à l'agent.

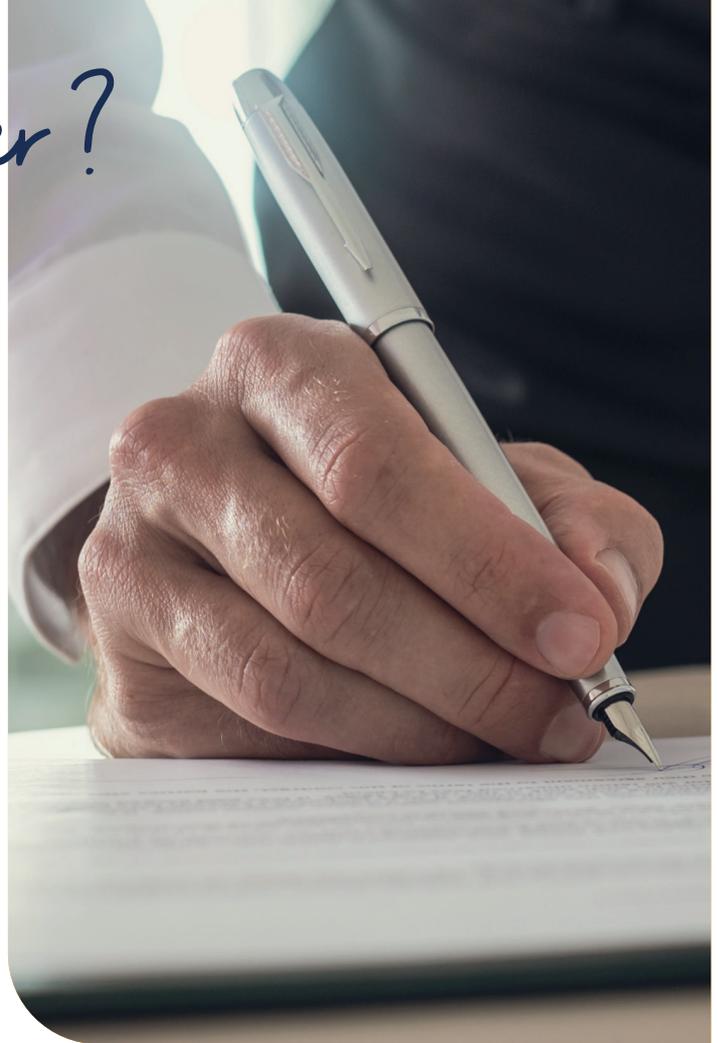
**Agent mis à disposition** : l'agent bénéficie d'un entretien annuel dans l'organisme d'accueil, par le supérieur hiérarchique direct dont il dépend. Cet entretien donne lieu à un compte-rendu également transmis à sa collectivité d'origine.

# Comment s'y préparer ?

Préparer l'entretien professionnel en amont constitue un préalable indispensable pour la bonne tenue de l'entretien le jour J.

En tant qu'évaluateur, vous devez créer les conditions favorables pour que l'entretien professionnel constitue un moment propice à l'échange et au dialogue avec l'agent que vous évaluez.

Pour que l'entretien soit constructif, il est nécessaire, pour vous comme pour l'agent évalué, de le préparer.



## | Ne pas oublier ...

- Réserver un lieu dédié pour la tenue de l'entretien : un endroit calme et clos afin que l'échange puisse se dérouler en toute confidentialité.
- Prévoir un temps suffisant : il serait dommage de devoir mettre fin à l'échange de façon anticipée faute de temps suffisant.
- N'oubliez pas de remettre à l'agent son dossier de convocation au minimum 8 jours avant son entretien professionnel.
- Communiquez auprès des agents que vous allez évaluer sur l'objet et les finalités de l'entretien professionnel. (Sous forme d'une note de service, d'une réunion d'équipe...)

Profitez-en également pour leur rappeler l'importance de bien préparer leur entretien. Des supports de préparation peuvent alors leur être remis à cette occasion.

*Communiquer de façon claire et lisible vous aidera à lever les craintes, incertitudes de vos agents quant à la tenue de leur entretien professionnel : l'entretien professionnel n'est pas un entretien sanction.*

## Conseils pratiques :

- Bien s'appuyer sur la fiche de poste de l'agent
- Relire le compte-rendu de l'entretien N-1
- Relire les éventuelles notes prises tout au long de l'année
- Se remémorer les faits marquants qui ont jalonné l'année évaluée
- Noter les réussites et les difficultés rencontrées par l'agent dans l'exercice de ses missions
- Prendre connaissance des orientations stratégiques de la collectivité pour pouvoir les décliner en objectifs de service et en objectifs individuels pour l'agent évalué
- Prendre connaissance des possibilités d'avancement de carrière de l'agent évalué (avancements d'échelon, grade...)

# Les étapes



## L'ouverture

**En tant qu'encadrant, vous devez créer un climat favorable au dialogue avec l'agent.**

- ▶ Respecter l'heure de l'entretien.
- ▶ Cessez toute autre activité,  
Vous devez être focalisé sur le déroulé de l'entretien
- ▶ Soyez assis au même niveau que l'agent évalué
- ▶ Commencez par rappeler à l'agent le but de l'entretien professionnel et la manière dont il va se dérouler.  
S'il s'agit d'un premier entretien, faites le point avec l'agent sur les différentes rubriques de la fiche d'entretien professionnel.
- ▶ Demander à l'agent, avant de démarrer l'entretien, s'il a des questions.

## Le dialogue

**Lors de l'entretien vont être abordés chaque thème figurant dans la trame d'entretien professionnel.**

- ▶ Laissez l'agent s'exprimer en premier en lui rappelant qu'il peut se baser sur son travail préparatoire.
- ▶ Demander des précisions/le compléter si nécessaire.  
L'objectif n'est pas forcément d'être d'accord mais de bien comprendre son point de vue.
- ▶ Si l'agent rencontre des difficultés ou qu'il ne sait pas par où commencer, vous pouvez démarrer, mais faites bien attention à ne pas lui voler son temps de parole.  
L'entretien professionnel n'est pas un monologue (ni pour vous, ni pour l'agent évalué).
- ▶ Donnez objectivement votre avis en vous appuyant sur des faits concrets, factuels, mesurables,  
Analysez-les accords/désaccords ; recherchez ensemble des solutions partagées.
- ▶ Posez des questions ouvertes  
« Comment s'est passée votre année ? »  
« A quelles causes attribuez-vous telle difficulté... »
- ▶ L'agent peut être ressource, il ne faut pas hésiter à vous appuyer sur ses suggestions.
- ▶ Inciter l'agent à trouver des pistes de réflexion permettra de l'impliquer et le responsabiliser.

## La fermeture

**Le compte-rendu d'entretien doit être rédigé avec soin, avec précision : la valeur professionnelle constitue effectivement un moyen de sélection des agents dans le déroulement des carrières.**

Deux options :

- ▶ La rédiger hors présence de l'agent
- ▶ La rédiger pendant l'entretien

Un point commun : retranscrire le plus fidèlement possible ce qui a été dit pendant l'entretien.

Il est préférable de compléter l'imprimé au fur et à mesure de la discussion afin de retranscrire, le plus fidèlement possible, les propos échangés.

Le compte-rendu de l'entretien professionnel doit être notifié à l'agent dans un délai maximum de 15 jours après l'entretien.

Une fois visé par l'autorité territoriale, le compte-rendu d'entretien est versé au dossier individuel de l'agent.

Nul besoin de transmettre automatiquement une copie au CDG88.

# Les thèmes abordés 1/2

Au cours de l'entretien professionnel, vous devez veiller à aborder les différents points figurant sur le support de l'entretien professionnel, dans l'ordre où ils sont répertoriés.

**La première partie de l'entretien professionnel est consacrée au bilan de l'année écoulée**

## Les faits marquants de la période

Cette partie permet de recenser les faits marquants de l'année écoulée de votre point de vue et du point de vue de l'agent évalué (exemples : une évolution des fonctions, le remplacement d'un agent absent sur une période plus ou moins longue, hausse de la charge de travail etc.).

## Formations et acquis de l'expérience professionnelle

Cette partie retrace les formations demandées par l'agent, par l'encadrant ou conjointement et réalisées ou non au cours de l'année.

Les formations suivies sont évaluées au regard de la plus-value apportée au fonctionnement du service ou au travail fourni par l'agent (efficacité, gain de temps...)

## Évaluation des compétences

Les compétences de l'agent sont évaluées au regard du niveau de compétences requis par les activités qui sont décrites dans la fiche de poste de l'agent évalué. Elle peut se faire sur **4** niveaux : 

**A l'issue de de cette partie, il s'agira de dresser un bilan de l'activité du travail effectué en indiquant les aspects positifs (points forts) et négatifs (points à améliorer), ainsi que les compétences à développer.**

Il s'agit de déterminer les causes des réussites et des difficultés rencontrées, afin de valoriser les premières et pouvoir résoudre les secondes. Il est indispensable de s'appuyer sur les faits illustrables, mesurables.

- incitez l'agent à trouver des pistes de réflexion permettant de résoudre ses difficultés. Cela permet de l'impliquer et de le motiver.
- laissez un commentaire, ne vous contentez pas uniquement de cocher les cases. C'est important pour vous de justifier votre point de vue : vos remarques seront plus facilement comprises et entendues pour l'évalué.

## Évaluation des objectifs

Vous constatez avec l'agent, si les objectifs ont été atteints (partiellement, totalement, voire dépassés) ou non. Vont pouvoir évoquer les difficultés rencontrées ; ce qui aurait pu faciliter ou améliorer le travail.

### 1 Notions

L'agent dispose des connaissances de base, il est capable de les appliquer dans des situations simples ou standardisées sous contrôle.

### 2 Opérationnel

L'agent dispose de connaissances générales, il est capable d'exécuter des opérations variées dans des situations courantes de manière autonome et savez repérer les dysfonctionnements.

### 3 Maîtrise

L'agent dispose de connaissances approfondies, il est capable d'analyser et de mettre en œuvre la compétence de manière régulière de façon autonome, même dans des situations inhabituelles, de maîtriser le système et de l'adapter au besoin, d'améliorer le processus, de conseiller les autres agents.

### 4 Expert

L'agent est une référence au sein de l'organisation et/ou du service dans le domaine considéré, il sait agir dans une situation complexe, il est capable d'interpréter, de faire évoluer le système et de le transmettre. Il fait preuve de créativité, il est en capacité de former d'autres agents.

# Les thèmes abordés 2/2

La deuxième partie de l'entretien professionnel est tournée vers l'avenir.

## Objectifs pour l'année à venir

Les objectifs établis pour l'année à venir doivent tenir compte notamment du bilan de l'année écoulée qui a été effectué, des évolutions prévues du service dans lequel exerce l'agent et plus largement de la collectivité dans son ensemble, de l'évaluation des objectifs assignés l'année précédente (qui si non atteints peuvent être reconduits partiellement par exemple).

**Ne fixez pas trop d'objectifs à vos agents :** 2-3 objectifs personnels maximum et 1 à 2 objectifs collectifs maximum.

### ⚠ Les erreurs à éviter :

- Fixer de trop nombreux objectifs
- Fixer des objectifs flous, approximatifs
- Reconduire automatiquement les mêmes objectifs d'une année sur l'autre

Pour bien fixer un objectif, il doit répondre à la logique SMART :

- S** **pécifique** : sa définition est précise et détaillée, l'objectif est clairement établi, il ne doit présenter aucune ambiguïté.
- M** **esurable** : Par qui, par quoi, comment ? Les résultats sont quantifiables ou au moins observables. Un objectif est accompagné d'indicateurs (quantitatifs, qualitatifs) et accompagné des moyens nécessaires pour l'atteindre.
- A** **tteignable** : l'objectif doit avoir une nature réaliste et réalisable (en fixant des étapes intermédiaires si besoin). L'agent doit pouvoir se l'approprier.
- R** **éaliste** : il doit être adapté à l'activité, à l'environnement, à l'individu et aux moyens alloués. Il ne démotive pas l'agent, mais doit être suffisamment ambitieux (dose d'exigence partagée).
- T** **emporel** : vous devez fixer une échéance pour atteindre l'objectif.

## Perspectives d'évolution professionnelle en termes de carrière et de mobilité

L'agent pourra à ce moment exprimer ses vœux en matière d'évolution de poste, de carrière, de mobilité... Vous pourrez alors faire part de votre avis à l'agent.

## Synthèse

Vous allez porter une appréciation d'ensemble du travail fourni par l'agent en caractérisant et synthétisant sa valeur professionnelle.

Cette rédaction doit être faite avec soin, avec précision : la valeur professionnelle constitue effectivement un moyen de sélection des agents dans le déroulement des carrières.

## Formations nouveaux besoins

Les formations à suivre sont déterminées à partir des difficultés rencontrées par l'agent dans l'exercice de ses activités et au regard de l'écart constaté entre compétence requise et compétence détenue par l'agent.

L'agent pourra vous faire part des formations qu'il souhaiterait suivre. Vous aurez à porter une appréciation sur ses demandes. Vous pourrez également lui faire part des formations que vous jugez utiles pour lui permettre d'améliorer l'exercice de ses fonctions. Ce recensement des besoins de formation est important car il servira de base à l'élaboration du plan de formation de votre collectivité.

# Bonnes pratiques

- ▶ **Soyez attentif à la communication non verbale** (visage fermé, bras croisés)
- ▶ **Appréhendez l'année dans sa globalité** : ne vous focalisez pas uniquement sur les derniers mois ou semaines de l'année.
- ▶ **Valorisez le travail** (individuel, collectif) qui a été fourni par l'agent tout au long de l'année. Cela participera à entretenir la motivation de l'agent dans la durée.
- ▶ **Illustrez vos propos par des faits** concrets, factuels, chiffrables, illustrables pour éviter tout jugement de valeur.
- ▶ **Favorisez le dialogue**, aider l'agent à faire des propositions.
- ▶ **Permettez à l'agent de s'exprimer** en lui posant des questions et en lui laissant la parole libre sur les différentes rubriques.

**L'agent peut être ressource**, il ne faut pas hésiter à vous appuyer sur ses suggestions. L'objectif n'est pas forcément d'être d'accord mais de bien comprendre le point de vue de l'autre.

- ▶ **Incitez l'agent** à trouver des pistes de réflexion permettra de l'impliquer et le responsabiliser
- ▶ **Laissez l'agent s'exprimer** jusqu'à ce qu'il ait développé toute sa pensée. N'intervenez pas à tout moment au risque de le déstabiliser.
- ▶ **Pratiquez la reformulation** pour vous assurez d'avoir bien compris ce que l'agent a cherché à exprimer.
- ▶ **Remplissez le compte-rendu d'entretien professionnel pendant le déroulé de l'entretien** (sinon, les termes risquent d'être reformulés et de s'éloigner de ce qui a été réellement dit).
- ▶ **Remerciez l'agent de ce temps d'échange.**

# Le circuit

L'agent doit être convoqué par son supérieur hiérarchique direct au minimum 8 jours avant l'entretien.

**Le dossier remis à l'agent lors de sa convocation comprend :**

- ✓ Sa fiche de poste,
- ✓ Un exemplaire de la trame d'entretien professionnel vierge,
- ✓ Sa convocation.

L'entretien est mené par **le supérieur hiérarchique direct de l'agent qui établira et signera le compte rendu.**

Le compte-rendu d'entretien doit ensuite être **notifié** à l'agent **au maximum 15 jours après l'entretien.**

Une fois visé par l'autorité territoriale, le compte-rendu d'entretien est **versé au dossier individuel de l'agent.**

1 Envoi de la convocation 8 jours avant par le responsable

2 Préparation de l'entretien par l'agent et l'encadrant

3 Réalisation de l'entretien, formalisation et signature du CR par le responsable

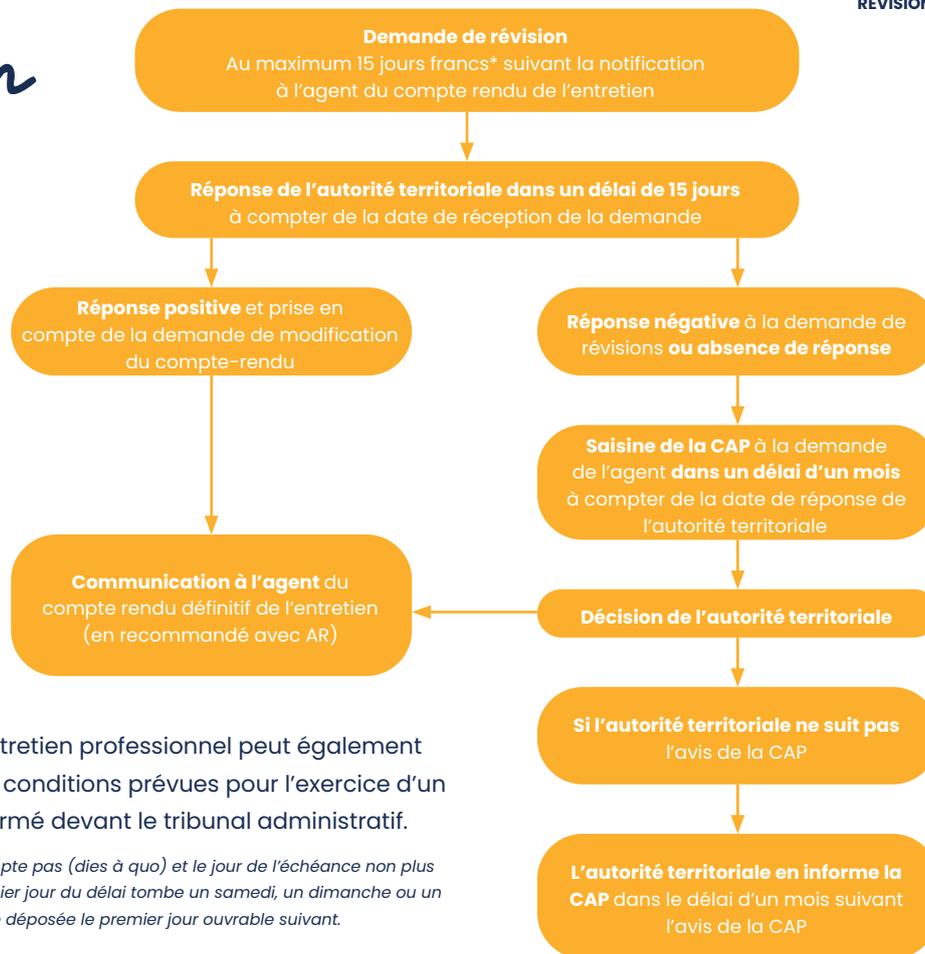
4 Notification du CR à l'agent dans les 15 jours

5 Retour du CR signé par l'agent au responsable dans les 15 jours

6 Visa de l'autorité territoriale avec observations possibles

7 Le CR est versé au dossier, la version finale est transmise à l'agent

# Révision



Le compte-rendu d'entretien professionnel peut également être contesté dans les conditions prévues pour l'exercice d'un recours contentieux formé devant le tribunal administratif.

*\*Le jour de la demande ne compte pas (dies à quo) et le jour de l'échéance non plus (dies ad quem) Lorsque le dernier jour du délai tombe un samedi, un dimanche ou un jour férié, la demande peut être déposée le premier jour ouvrable suivant.*

# Le CIA

Pour rappel, le montant octroyé au titre du complément indemnitaire annuel (CIA) s'apprécie en fonction de l'évaluation de l'agent réalisée dans le cadre de son entretien professionnel annuel.

**Il permet de reconnaître spécifiquement l'engagement** professionnel et la manière de servir des agents. Il est versé au regard des critères d'évaluation établis dans l'entretien professionnel annuel.

## 💡 A noter

Rien ne fait obstacle à ce que l'investissement collectif de l'équipe autour d'un projet porté par le service soit pris en considération dans l'attribution du complément indemnitaire annuel.

## Quelques rappels

Le compte rendu d'entretien est visé par l'autorité territoriale qui peut formuler, ses propres observations.

Une information sur l'ouverture et l'utilisation du compte personnel de formation doit obligatoirement être communiquée aux agents lors de l'entretien professionnel.

Nul besoin de transmettre une copie de chaque compte-rendu d'entretien professionnel au CDG. Les comptes rendus d'entretiens professionnels sont à retranscrire dans le logiciel « Fiches de postes – Entretiens professionnels ».

# Pourquoi utiliser notre logiciel ?

Les données des agents que vous évaluez sont directement exportées depuis Agirhe : vous n'avez pas à les retranscrire manuellement (nom, prénom, grade, DHS, date d'entrée dans le poste...)

Le logiciel fait le lien entre la fiche de poste de l'agent enregistrée et la trame de l'entretien professionnel. Vous retrouvez ainsi la liste des compétences à évaluer de l'agent ainsi que l'analyse des compétences faite en N-1.

Le logiciel reprend les objectifs qui avaient été assignés à l'agent en N-1 : vous n'avez pas à les saisir.

Vous retrouvez directement les formations suivies par vos agents pour l'année concernée (à partir du moment où elles ont été inscrites sous Agirhe). Le lien se fait automatiquement.

Vous pouvez compléter directement le compte-rendu de l'entretien professionnel sur le logiciel.

Utiliser le logiciel vous permettra par la suite de construire plus facilement votre plan de formation : vous pourrez extraire l'ensemble des formations demandées par les agents.

L'organigramme de votre collectivité est mis à jour automatiquement.