

L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL



Depuis le 1er janvier 2015, l'entretien professionnel annuel est devenu obligatoire et a remplacé la notation comme mode d'appréciation de la valeur professionnelle des agents de la fonction publique territoriale. Trop souvent limité à une simple évaluation, il contribue pourtant à construire et pérenniser la relation managériale et également à améliorer la gestion des ressources humaines.

C'est un exercice qui revêt 3 dimensions :

- **Collective** : pilotage de l'activité, encadrement des services, diagnostic de fonctionnement, gestion des objectifs et des résultats, identification des besoins en formation, ...
- **Transversale** : contribution aux processus de gestion des ressources humaines (déroulement de carrière, plan de formation, référentiel de compétences, politique de rémunération...)
- **Individuelle** : Reconnaissance professionnelle, levier de motivation, projet professionnel identifié, manière de servir, acquis de l'expérience professionnelle, ...

L'enjeu est important pour l'employeur comme pour l'agent. En effet, l'évaluation produit des effets multiples sur le plan de la formation, de l'évolution professionnelle, ..., et constitue un outil stratégique dans le pilotage des ressources humaines et du management.

Que dit la loi ?

L'évaluation professionnelle des personnels est **une obligation pour les collectivités territoriales** et les établissements publics locaux.

Effectuée jusqu'en 2014 dans le cadre de la procédure de notation, **l'évaluation professionnelle des agents territoriaux est assurée depuis le 1er janvier 2015 par un entretien professionnel annuel** dans le cadre du dispositif mis en place par la loi du 3 août 2009 et entériné par la loi du 27 janvier 2014.

Textes de références :

- **Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale**
- **Décret n° 2014-1526 du 16 décembre 2014 relatif à l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires territoriaux**
- **Décret n°2015-1912 du 29 décembre 2015 portant diverses dispositions relatives aux agents contractuels de la fonction publique territoriale modifiant le décret n°88-145 du 15 février 1988 relatif aux agents non titulaires de la fonction publique territoriale**



Quelques rappels

Les conditions de réussite :

- Des **orientations précises**, énoncées par les élus, qui permettent aux services de disposer d'objectifs clairs
- Un **organigramme** où chaque niveau hiérarchique est précisé
- Des **fiches de postes** établies pour tous
- Un **encadrement bien identifié et formé** à l'entretien et avec des pratiques homogène
- Une organisation des entretiens favorables à **l'écoute et au dialogue** (écoute active, analyse des besoins, conduite d'entretien)

Les préalables nécessaires :

- **Réaliser un état des lieux des pratiques et des outils existants**
- Déterminer le **schéma d'évaluation** (qui évalue qui) à l'aide de l'organigramme de la collectivité
- **Identifier les critères** choisis pour apprécier la valeur professionnelle (avis préalable du comité technique)
- **Créer des supports de préparation** à l'entretien et du compte-rendu
- **Élaborer ou actualiser les fiches de poste** de chaque agent évalué
- **Inform**er les agents sur la démarche et le déroulement de l'entretien
- **Former** les (futurs) évaluateurs à l'entretien

Les enjeux

Pour l'encadrement

C'est l'occasion de présenter les possibles évolutions en lien avec le service, l'organisation, afin que l'agent appréhende mieux son environnement professionnel et comprenne mieux les évolutions et les attendus y afférents.

L'entretien professionnel justifie d'autant plus la nécessité de faire le diagnostic de son équipe et de son fonctionnement en vue d'optimiser l'organisation du travail.

L'entretien professionnel, c'est également l'occasion :

- d'améliorer la connaissance réciproque ;
- de donner des repères : missions constitutives du poste, périmètre d'intervention, attentes ;
- de fixer des objectifs individuels en intégrant l'action de chaque agent dans l'organisation ;
- de stimuler la motivation et de renforcer l'adhésion des agents en reconnaissant leur contribution ;
- d'adapter son mode de management.

Pour l'agent

Comprendre les bénéfices de l'entretien professionnel pour les agents c'est ainsi savoir valoriser la démarche et donner du sens à cette rencontre annuelle.

Clarifier les missions et les responsabilités de l'agent c'est aussi identifier les ajustements nécessaires au niveau du poste, des objectifs et des ressources mises à disposition.

L'entretien professionnel, c'est également l'occasion pour l'agent :

- de donner son point de vue, de s'informer, de dresser le bilan de l'année écoulée ;
- de s'exprimer sur la vision qu'il a de son poste, de son rôle, de son activité, de ses acquis, de l'organisation ;
- d'identifier les compétences acquises et celles à acquérir en vue de solliciter une formation favorisant son développement professionnel ;
- de savoir ce que l'encadrant pense de la contribution apportée en cours d'année ;
- d'être valorisé grâce à une évaluation de sa valeur professionnelle.

Les conditions de mise en œuvre



Un document support à l'entretien et au compte-rendu de celui-ci doit être réalisé.



Disposer d'une fiche de poste à jour pour chaque agent.



le public concerné : fonctionnaires titulaires, CDD et CDI sur emploi permanent est préconisé d'appliquer ce dispositif à l'ensemble des agents quel que soit leur statut.

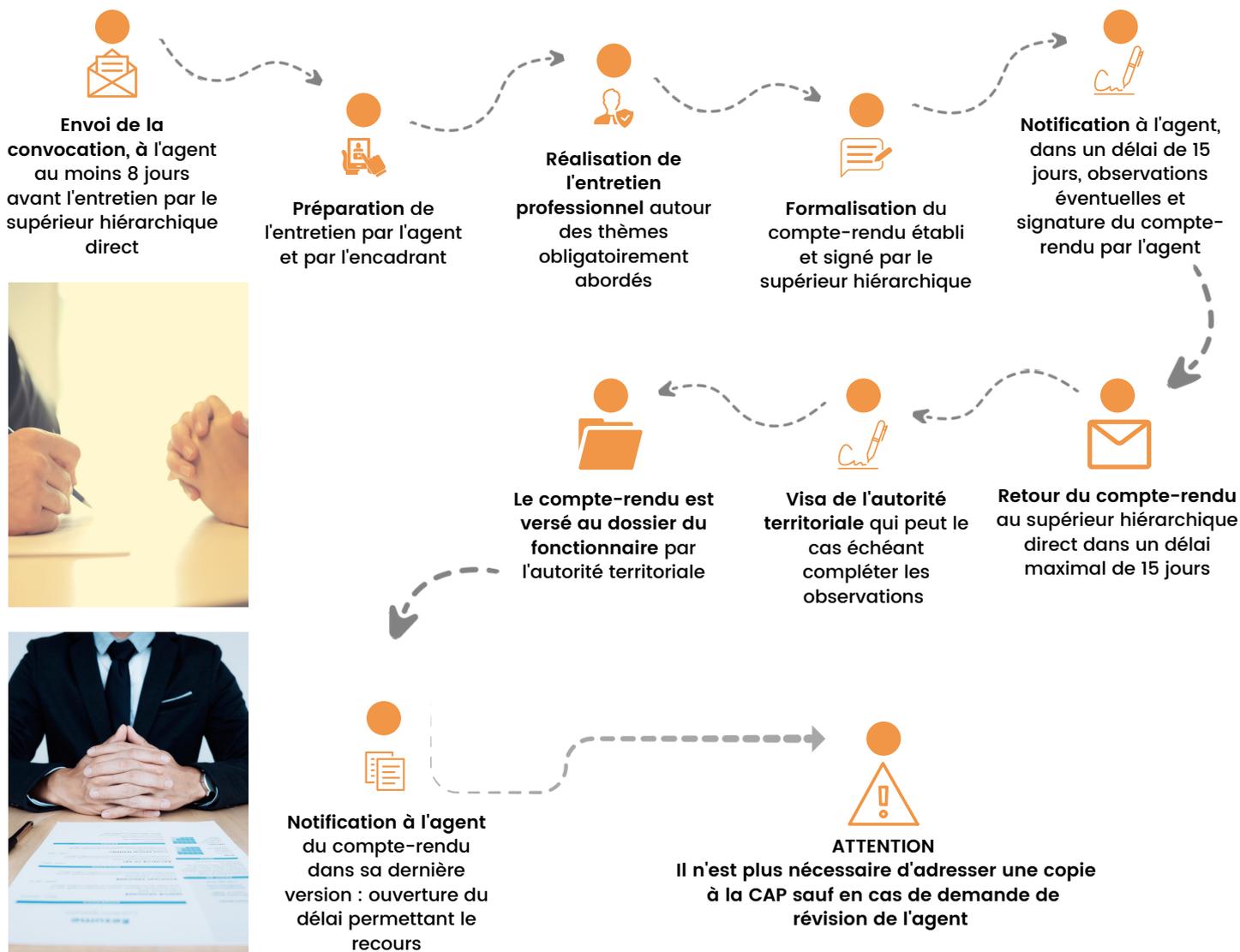


L'entretien professionnel doit être réalisé selon une périodicité annuelle.



L'entretien professionnel doit être effectué par le supérieur hiérarchique direct de l'agent sous peine d'irrégularités de la procédure.

Les étapes clés



Procédure de révision et voie de recours

La notification du compte rendu d'entretien doit s'accompagner obligatoirement de l'indication des voies de recours et des délais qui s'y attachent. A défaut, ils ne sont pas opposables à l'agent.

La procédure de révision interne

L'agent saisit son employeur dans les 15 jours francs de la notification. La date de dépôt ouvre un délai de réponse de 15 jours à l'autorité territoriale dont le silence vaut rejet de la demande. L'agent peut alors, et alors seulement, dans le mois qui suit, saisir la CAP pour poursuivre la demande de révision.

Le recours gracieux (hiérarchique)

Il doit être formulé dans les deux mois de la notification initiale du compte rendu ou de la réception de la réponse de l'employeur à la demande de révision ou de la communication du compte rendu éventuellement modifié après avis de la CAP

Le recours contentieux

Il est possible même sans demande préalable de révision auprès de l'employeur ou de la CAP. Ce recours contentieux peut être introduit à réception soit de la réponse jugée insatisfaisante de l'autorité locale, soit de la notification du compte rendu définitif, soit enfin de la réponse au recours gracieux

Un contenu cadré par les textes

LES THÈMES OBLIGATOIREMENT ABORDÉS

L'entretien professionnel porte principalement 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.



FIXER DES CRITÈRES PERTINENTS

Ces critères sont fonction :

- de la nature des tâches qui lui sont confiées,
- du niveau de responsabilité assumé.

Il peut donc être utile de prévoir une grille d'évaluation différente en fonction des cadres d'emplois par exemple.

Et ils 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.

Quelques exemples de critères :

1

RÉSULTATS PROFESSIONNELS

assiduité, ponctualité, fiabilité du travail effectué, capacité à anticiper, rigueur et méthode, réactivité, ...

2

COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES / TECHNIQUES

expression écrite et orale, autonomie, ...

3

QUALITÉS RELATIONNELLES

Discrétion, sens de l'écoute, capacité à travailler en équipe, sens du service public...

4

ENCADREMENT / EXPERTISE

animation et pilotage d'équipe, conduite de réunions, organisation et planification des tâches ...

Fixer des objectifs pertinents

Les objectifs

Les objectifs donnent du sens à l'action de chacun des agents et permettent de clarifier les attentes de la hiérarchie.

Bien définir les objectifs permet de susciter l'adhésion et l'implication de l'agent. Cela lui donne également une direction précise dans la réalisation de son travail.

Les objectifs :

- responsabilisent l'agent et favorisent le développement individuel,
- peuvent être liés à des changements de missions, un but à atteindre, une action à conduire, l'amélioration de la qualité de vie au travail, ...
- sont individuels et doivent tenir compte de la réalité des fonctions exercées par l'agent,
- les objectifs peuvent être définis pour le collectif selon les orientations définies,
- doivent être fondés sur les compétences à acquérir,
- doivent être objectivés pour les rendre mesurables.



Les moyens

Il convient également d'identifier les moyens les plus adaptés et les plus cohérents au regard de la situation professionnelle à améliorer ou du projet à développer afin de créer des conditions de réussite idéales pour l'agent.

- Les moyens d'accompagnement à retenir peuvent être : matériels, compétences, communication, management, formation, organisation, ...
- Les objectifs doivent systématiquement être accompagnés des moyens nécessaires et réalistes pour permettre leur atteinte,
- Les moyens sont déterminés au regard des objectifs et des causes d'écart préalablement identifiées,
- Les moyens sont spécifiques à une situation, ils peuvent ne pas être valables pour l'ensemble des agents,
- L'efficacité ne proviendra pas nécessairement du choix d'un moyen unique, mais d'une combinaison de moyens,
- Les moyens sont négociables en cours d'année s'ils ne s'avèrent pas les plus efficaces une fois mis en œuvre.



Les objectifs SMART

Pour être efficaces et pertinents, les objectifs doivent être : S.M.A.R.T

- **Spécifiques** : être adaptés aux spécificités du poste, exprimés de la façon la plus claire possible et avec des verbes d'action.
- **Mesurables** : il faut définir des indicateurs quantitatifs et qualitatifs permettant de mesurer l'objectif.
- **Acceptables** : c'est-à-dire accessibles à l'agent.
- **Réalistes** : être en adéquation avec les moyens de la collectivité (humains, financiers, organisationnels...).
- **Temporellement définis** : définition du délai dans lequel sera fixé l'objectif.

Ces objectifs doivent être accompagnés d'indicateurs de résultats et de moyens à mettre en œuvre.



Quelques outils mis à votre disposition par votre Centre de gestion :



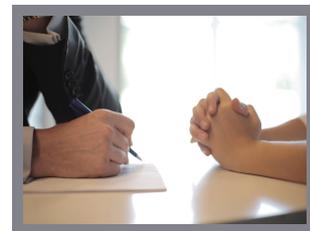
Le modèle de délibération et compte-rendu

- A jour des modifications de la loi de transformation de la fonction publique
- Ce document a fait d'objet d'un avis favorable des membres du CT intercommunal (CTI), ce qui permet aux collectivités affiliées au CTI en cas de saisine sur ce sujet d'obtenir un avis de principe



Le guide de l'évaluateur

Destiné à toutes les personnes identifiées comme évaluateurs pour l'entretien professionnel : outil annexe



Le guide de l'évalué

Ce guide est remis individuellement à tous les agents concernés par l'entretien professionnel : outil annexe

La façon dont est organisé l'entretien conditionne son bon déroulement en créant un environnement plus ou moins propice à un échange ouvert et gagnant-gagnant.

L'encadrant doit réserver un temps suffisant dans son agenda pour permettre un échange approfondi.

L'encadrant doit réserver un lieu adapté afin de garantir la confidentialité et d'être protégé de toute perturbation externe (téléphone, courriels, sollicitations diverses...).

L'ouverture

Accueil du collaborateur avec notamment le rappel des enjeux et des finalités de l'entretien ainsi que la 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 le collaborateur en début d'entretien afin que celui-ci ne soit pas pollué par la suite
- différencier l'entretien professionnel d'une discussion portant sur la rémunération ou d'un entretien de sanction

Le dialogue

Bilan des réalisations de la période écoulée et évaluation des résultats obtenus

- présentation par l'agent de son autoévaluation
- analyse des causes et raisons des constats (exemples précis)
- analyse des accords et désaccords pour atteindre une vision partagée
- analyse par l'encadrant des compétences et comportements professionnels observés
- identification des points forts et des points à développer de l'agent.
- recherche de solutions partagées, appui sur les suggestions de l'agent
- définition des objectifs et identification des moyens à mettre en œuvre
- échange sur l'avenir professionnel de l'agent

La conclusion

Synthèse et contractualisation des résultats de l'entretien, formalisation du compte-rendu

- rédaction d'une synthèse fidèle, riche, explicite
- faire en sorte que l'entretien professionnel constitue une véritable feuille de route pour l'agent et l'encadrant en formalisant un document servant de référence

Les politiques ressources humaines et de gestion des compétences ainsi que le management doivent s'articuler entre elles, l'enjeu étant d'identifier, de développer et de fidéliser les compétences au sein des collectivités afin d'optimiser la performance globale de l'organisation. L'entretien professionnel poursuit ainsi des objectifs ambitieux.

Le management public territorial se doit de prendre en compte l'efficacité de manière multidimensionnelle et selon des activités fondamentales : déterminer les objectifs, organiser le travail, motiver et communiquer, évaluer l'efficacité, développer les compétences de ses collaborateurs.

LE PÔLE GPET VOUS CONSEILLE ET VOUS ACCOMPAGNE :

Téléphone : 03 44 06 22 60
Mail : gpet@cdg60.com



Vos interlocuteurs :

Lucie DEHEYER - Directrice Générale Adjointe CDG60 /
Directrice du Pôle GPET

Zélie BOURQUINA - Conseillère en organisation /
Chargée d'études et de projets GPEEC