

# L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

## GUIDE

Le présent guide a pour objectif d'accompagner les évaluateurs dans la conduite des entretiens professionnels.

Les éléments figurant dans ce guide sont proposés à titre indicatif. Il ne s'agit pas d'un document réglementaire mais d'un outil à la disposition des supérieurs hiérarchiques directs chargés de conduire les entretiens professionnels.

A partir de 2015, l'entretien professionnel remplace la notation. Il constitue donc un élément de la procédure statutaire permettant d'évaluer les compétences techniques et les savoirs faire des agents.

L'entretien professionnel, moment privilégié entre l'agent et son responsable hiérarchique direct, présente de nombreux avantages :

### POUR L'AGENT

### POUR LE RESPONSABLE HIERARCHIQUE

#### L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL FAVORISE L'ECHANGE

Répond à un besoin de relation  
et de compréhension

Permet d'affirmer  
ses responsabilités d'encadrant

#### L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL PERMET DE DRESSER UN BILAN ANNUEL

Permet de se situer par rapport à l'équipe,  
d'avoir un retour sur le travail accompli dans l'année,  
de valoriser ses contributions  
et d'obtenir une reconnaissance  
ou un appui dans les points à améliorer

Permet d'apprécier les compétences de l'agent,  
de connaître ses points forts et ses faiblesses  
pour l'orienter vers différentes solutions

#### L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL PREPARE L'AVENIR

Donne des repères à travers les objectifs du service,  
les actions à mener déclinées en objectifs individuels

Donne du sens à l'activité à travers les objectifs  
individuels définis de façon concertée  
et les axes de progrès négociés

Permet d'exprimer ses souhaits en termes d'évolution  
professionnelle, d'amélioration de la collaboration  
professionnelle et d'exprimer ses besoins en formation

Permet d'évaluer les besoins en formation de l'agent  
et les compétences à acquérir ou développer

Permet de connaître et apprécier les perspectives  
d'évolution professionnelle de l'agent

### POUR LA COLLECTIVITE

L'entretien professionnel peut être utilisé comme un véritable outil de communication interne. Outre la possibilité de décliner les orientations politiques en objectifs individuels, il est un outil essentiel pour assurer une gestion prévisionnelle efficace des emplois, effectifs et compétences et facilite la construction du plan de formation et de la politique sociale de l'établissement.

L'entretien professionnel, annuel et individuel, s'appuie sur la fiche de poste de l'agent, élément indispensable définissant les critères à partir desquels sa valeur professionnelle est appréciée.

Avant toute mise en œuvre de l'entretien professionnel, il est donc nécessaire qu'une démarche d'établissement ou de révision des fiches de postes soit engagée.

## CONVOCATION DE L'AGENT

L'agent doit être convoqué au moins 8 jours avant la date de l'entretien.

La convocation doit être accompagnée :

- de la fiche de poste de l'agent
- d'une fiche d'entretien reprenant la trame du compte rendu

## PREPARATION DE L'ENTRETIEN

Pour que l'entretien professionnel devienne un dialogue constructif, il est nécessaire qu'il soit préparé, à la fois par l'agent et par l'évaluateur. Différents éléments peuvent servir de supports pour la préparation :

- Projet(s) de service ou d'établissement
- Agenda de l'agent : faits et réalisations marquantes
- Fiche de poste de l'agent
- Le compte-rendu de l'entretien professionnel de l'année N-1
- Fiche d'entretien professionnel...

Ces éléments vous permettront de recenser les points forts et les points à améliorer de l'agent pour les traiter lors de l'entretien et pour proposer des pistes d'amélioration.

La préparation de l'entretien doit permettre de faciliter l'échange sur :

- **Le bilan de l'année écoulée** : Dans quelles activités l'agent a-t-il le mieux et le moins bien réussi ? Quels objectifs a-t-il correctement atteint ? Où a-t-il rencontré le plus de difficultés ? Les moyens (matériels, humains...) mis à la disposition des agents ont-ils été suffisants ? Quelles sont les contraintes qui ont gêné la réalisation des activités ? Quelles sont les compétences requises sur le poste occupé par l'agent (le cas échéant, se référer à la fiche de poste) ? Sont-elles maîtrisées ou connaît-il des difficultés ? Quel accompagnement puis-je apporter à l'agent dans son travail (exemples : actions de formation à envisager, renforcement des moyens matériels...) ?
- **Les objectifs de l'agent pour l'année à venir** par rapport à ses fonctions et au projet de service.

Préparer l'entretien permet aussi de 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, et s'entraîner à la formuler. Ceci vous évitera l'expression de reproches excessifs ou, au contraire le blocage qui conduit à ne rien dire à l'agent.

## ACCUEIL DE L'AGENT

L'évaluateur doit accueillir l'agent en rappelant le cadre de l'entretien et ses finalités :

- Contexte de l'entretien professionnel : démarche RH, remplacement de la notation...
- Temps consacré à l'entretien professionnel : environ 1h pour aborder toutes les rubriques de l'entretien
- Rappel de la procédure : réalisation du compte-rendu par l'évaluateur, transmission au centre de gestion...
- Explication des finalités : déroulement de carrière, amélioration continue...

L'accueil est une étape importante de l'entretien, car elle conditionne souvent « l'ambiance » dans laquelle va se dérouler l'entretien. Le ton utilisé, les dispositions que vous avez prises pour organiser l'entretien, votre introduction peuvent mettre plus ou moins à l'aise l'agent.

## VERIFICATION DES INFORMATIONS

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il est important de faire un point rapide sur la situation administrative de l'agent et de vérifier l'exactitude des informations dont dispose l'évaluateur (informations administratives, fiche de poste...).

## ACQUIS DE L'EXPERIENCE PROFESSIONNELLE

Un temps de l'entretien est consacré à l'évaluation des acquis de l'expérience professionnelle. Ce temps est d'autant plus important en cas de souhait d'évolution professionnelle (changement de poste, évolution des fonctions...).

L'évaluateur se penchera avec l'agent sur ses expériences professionnelles et sur les compétences, aptitudes ou connaissances développées au cours de sa carrière.

Il s'agit de retracer les étapes significatives du parcours de l'agent, dans l'administration ou dans le secteur privé, utiles pour éclairer l'échange. Le but n'est pas de reproduire un CV détaillé.

## BILAN DE L'ANNEE ECOULEE

Cette partie doit permettre de dresser, pour l'année écoulée, un bilan de l'activité de l'agent en indiquant ses points forts, ses points à améliorer ainsi que les compétences restant à développer, en appréciant :

- la réalisation des objectifs collectifs et individuels
- l'efficacité de l'agent dans l'emploi,
- ses compétences techniques et professionnelles,
- ses qualités relationnelles,
- sa capacité d'encadrement ou, le cas échéant, à exercer des fonctions d'un niveau supérieur.

Les compétences de l'agent sont appréciées selon l'échelle suivante :

- Sans objet : l'agent n'est pas concerné par un (des) critère(s),
- Très insuffisant (- -) : niveau de connaissances ou de pratique très insuffisant,
- Non acquis (-) : niveau de connaissances ou de pratique insuffisant,
- Acquis (+) : réponse satisfaisante aux exigences du poste,
- Maîtrise (++) : expertise dans les missions confiées.



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

## PERSPECTIVES POUR L'ANNEE A VENIR

Dans cette phase de l'entretien, l'évaluateur prépare avec l'agent l'année à venir, en partageant avec lui les objectifs à atteindre (individuels ou collectifs) tenant compte du bilan effectué, des priorités du service, des évolutions prévues...

Pour fixer des objectifs, il est possible de :

- reprendre les points à améliorer identifiés dans le bilan de l'année écoulée et les traduire en objectifs
- inciter l'agent à formuler des propositions pour améliorer son service : il connaît son poste et peut avoir des idées sur la façon de le développer, sur les outils qui lui seraient utiles, sur de nouvelles méthodes à appliquer...

Dans ce temps, l'agent peut aussi faire part de ses vœux en matière d'évolution de poste, de carrière, de mobilité et/ou de prise de responsabilité et émettre des observations sur la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité dans la collectivité et des moyens mis à sa disposition et souhaités.

## FORMATIONS

La formation est l'un des moyens permettant de réduire les écarts entre le niveau de compétence détenu par l'agent et le niveau de compétence requis pour occuper le poste.

Afin de faciliter l'élaboration du plan de formation de la collectivité, un temps d'échange doit être consacré aux :

- Formations réalisées au cours de l'année écoulée : faire le point avec l'agent sur les formations suivies et mettre en avant les effets et les résultats constatés au sein du service.
- Formations souhaitées pour l'avenir : prendre note des besoins de formation exprimés par l'agent ou faire prendre conscience d'un besoin de formation

## CONCLUSION DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

La dernière phase de l'entretien professionnel consiste en sa conclusion. Moment aussi important pour assurer la réussite de l'entretien, il faut lui assurer une issue positive. Pour cela, il est conseillé de :

- Poser une question ouverte afin de s'assurer que tous les points importants ont été abordés
- Résumer les principales orientations définies au cours de l'entretien
- Rappeler les suites à donner par chacun à court terme, en précisant que les demandes éventuelles de l'agent feront l'objet d'un arbitrage par l'autorité territoriale
- Rappeler les délais et différentes étapes à venir dans le processus d'évaluation

## LE COMPTE-RENDU DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

A la suite de l'entretien, l'évaluateur doit synthétiser les informations recueillies afin de porter une appréciation d'ensemble sur la valeur professionnelle de l'agent. Cette appréciation littéraire doit être rédigée au regard des critères validés en Comité Technique, portant notamment sur l'efficacité dans l'emploi et la réalisation des objectifs, les compétences professionnelles et techniques, les capacités relationnelles et la capacité d'encadrement ou la capacité à exercer les fonctions d'un niveau supérieur.

Maximum 10 jours après l'entretien :

- L'évaluateur doit établir et signer le compte-rendu de l'entretien professionnel (cf. Annexe 5)
- L'autorité territoriale doit viser ce compte-rendu, avec ses observations éventuelles
- Le compte-rendu doit être notifié à l'agent.

Maximum 10 jours après la notification à l'agent :

- L'agent peut faire part de ses observations éventuelles
- L'agent signe et renvoie le compte-rendu de l'entretien professionnel à son évaluateur

## LE SUIVI DE LA DEMARCHE RH

Une fois l'entretien conduit, il doit s'inscrire dans la démarche de gestion des ressources humaines de la collectivité :

- Révision de la fiche de poste si besoin
- Mise à jour du document unique de la collectivité
- Elaboration du plan de formation...

### INFORMATION :

*Le compte-rendu de l'entretien professionnel, une fois signé par l'agent, est versé dans son dossier personnel et une copie est communiquée au centre de gestion dans les délais compatibles avec l'organisation des Commissions Administratives Paritaires.*

*En cas de désaccord, différents recours sont possibles pour les agents : hiérarchique, devant la CAP compétente et contentieux devant le Tribunal Administratif. Dans ces situations, toujours associer le référent RH de la collectivité, qui pourra être accompagné par le centre de gestion le cas échéant.*

**CONVOCATION DE L'AGENT**

8 jours minimum avant l'entretien professionnel

**ENTRETIEN AVEC LE SUPERIEUR HIERARCHIQUE DIRECT**

**ELABORATION DU COMPTE-RENDU ET NOTIFICATION A L'AGENT**

**SIGNATURE DE L'AGENT**

**RECOURS HIERARCHIQUE**

Demande de révision auprès de l'autorité territoriale

15 jours francs\*maximum

**REPONSE DE L'AUTORITE TERRITORIALE**

Prise en compte de la demande de modification du CR

Réponse négative (ou absence de réponse = rejet)

15 jours francs\* maximum

**NOTIFICATION DU COMPTE RENDU DEFINITIF A L'AGENT**

**RECOURS DEVANT LA CAP**

Proposition de révision à l'autorité territoriale

**DECISION DE L'AUTORITE TERRITORIALE**

**NOTIFICATION DE LA DECISION A L'AGENT**

**VERSEMENT DU COMPTE-RENDU D'ENTRETIEN PROFESSIONNEL AU DOSSIER DE L'AGENT**

*Les recours gracieux et contentieux restent possibles dans les conditions classiques, même après une demande de révision.*