



GUIDE

# MENER UN ENTRETIEN PROFESSIONNEL

## Le guide de l'évaluateur

---



# MENER UN ENTRETIEN PROFESSIONNEL

## Le guide de l'évaluateur

**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.**

### Sommaire

|                                                          |   |
|----------------------------------------------------------|---|
| Pourquoi un entretien professionnel ?.....               | 3 |
| La fiche de poste : élément préalable indispensable..... | 4 |
| Avant l'entretien professionnel.....                     | 4 |
| Déroulement de l'entretien professionnel.....            | 5 |
| Les suites de l'entretien professionnel.....             | 7 |
| Annexes.....                                             | 8 |

## POURQUOI UN ENTRETIEN PROFESSIONNEL ?

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'échange

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 prépare l'avenir

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

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

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

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

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

### 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.

## LA FICHE DE POSTE : ELEMENT PREALABLE INDISPENSABLE

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.

### CONSEIL POUR L'EVALUATEUR

L'élaboration ou la révision des fiches de poste constituent une démarche RH à part entière. Consultez le référent RH de la collectivité avant d'engager la réflexion pour les fiches de vos agents.

## AVANT L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

### CONVOCATION DE L'AGENT

L'agent doit être convoqué au moins 8 jours avant la date de l'entretien (cf. Annexe 2 : modèle de convocation).

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 (cf. Annexe 3 : Réussir l'entretien professionnel).

#### CONSEIL POUR L'EVALUATEUR

Disposer des éléments préparatoires permet d'avoir une connaissance suffisante des activités et responsabilités assumées par l'agent, faute de quoi il sera difficile de réaliser une appréciation complète et objective.

## DEROULEMENT DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

### 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 (cf. Annexe 3 : Réussir l'entretien professionnel).

### 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 (cf. Annexe 4 : Détail des critères d'évaluation) :

- 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.

#### CONSEIL POUR L'EVALUATEUR

Dans chaque rubrique de la grille d'évaluation, le supérieur hiérarchique direct peut justifier l'appréciation faite en donnant des exemples concrets dans l'espace prévu pour les commentaires.

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. (cf. Annexe 3 : Réussir l'entretien professionnel)

#### 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.

#### CONSEIL POUR L'EVALUATEUR

Un objectif doit toujours être MALIN : Mesurable, Atteignable, Limité dans le temps, Individualisé et Négociable

#### 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

L'agent doit recevoir lors de l'entretien une information sur l'ouverture et l'utilisation de ses droits afférents au compte personnel de formation (<https://www.fonction-publique.gouv.fr/compte-personnel-de-formation-cpf>).

## 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

## LES SUITES DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

### 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 (cf. Annexe 4 : Détail des critères validés en CT), 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
- 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...

## ANNEXES

### ANNEXE1: RAPPEL DE LA PROCEDURE



#### Information :

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

\*Jour franc : Un jour franc est un jour entier décompté de 0 heure à 24 heures. Lorsqu'un délai expire un dimanche ou un jour férié, il est reporté de 24 heures.





## ANNEXE 2 : MODELES

[Modèle de convocation à l'entretien professionnel](#)

[Modèle de fiche préparatoire à l'entretien professionnel](#)

[Modèle de compte rendu l'entretien professionnel](#)

### ANNEXE 3 : REUSSIR L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

#### PREMIER FACTEUR DE REUSSITE : LA PREPARATION DE L'ENTRETIEN

- Rassembler au préalable les documents et les notes personnelles susceptibles d'éclairer ses propos
- Programmer formellement dans son agenda un temps de préparation de l'entretien la semaine précédent l'entretien
- Reprendre ses notes la veille de l'entretien

#### ACCUEIL DE L'AGENT : CONSEILS POUR CREER UN CLIMAT DE DIALOGUE SEREIN

- Choisir un lieu fermé, calme et neutre si possible
- Préciser le temps de l'entretien : environ 1h maximum
- Cesser toute activité : ne jamais poursuivre un travail après l'arrivée de la personne
- Se lever, aller au-devant de la personne
- L'inviter à s'asseoir
- Etre assis au même niveau que votre interlocuteur (position ¾ si possible)
- Eviter d'être dérangé durant l'entretien : faites filtrer les communications téléphoniques et bloquez les visiteurs.
- Envisager la prolongation au-delà de la durée prévue : ne pas précipiter la fin de l'entretien
- Détendre l'atmosphère par un trait d'humour
- S'il s'agit d'un premier entretien, il est nécessaire de présenter les différentes rubriques de la fiche d'entretien professionnel.

#### VERIFICATION DES DONNEES : SAVOIR ETRE BREF

- Informer l'agent qu'en cas de modification de la fiche de poste, une autre rencontre pourra être programmée en relation avec le référent RH de la collectivité
- En d'information erronée, en prendre note et informer l'agent que la situation sera traitée après l'entretien professionnel

#### ACQUIS DE L'EXPERIENCE PROFESSIONNELLE : SELECTIONNER LES ACQUIS LES PLUS SIGNIFICATIFS

- En cas de premier entretien professionnel, demander à l'agent les 2 ou 3 expériences qui l'ont le plus enrichi en compétences
- Echanger avec l'agent sur les compétences développées au cours de l'année écoulée (nouvelles missions ? mise en œuvre de savoirs acquis en formation ?)

#### BILAN DE L'ANNEE ECOULEE : SAVOIR VALORISER LES AGENTS ET FORMULER LES CRITIQUES

- Formuler les critiques négatives mais aussi les positives pour valoriser le travail effectué
- Reconnaître le travail et l'investissement des agents
- Permettre à l'agent de s'exprimer en lui posant des questions ouvertes et en lui laissant la parole libre sur les différentes rubriques
- Accepter les divergences d'opinions et prendre en considération tous les arguments
- Ne pas être sur une attitude défensive
- Formuler une critique doit être constructif, c'est-à-dire qu'elle doit viser une amélioration

- Une critique doit être ciblée, en fonction d'éléments factuels et doit toujours être assortie d'une proposition de solution et d'une échéance (cf. fixer un objectif)
- Toujours être ouvert au dialogue et pouvoir entendre les explications éventuelles de l'agent
- Appliquer la méthode DESC :
  - D = Décrire les faits
  - E = Exprimer nos Emotions
  - S = Spécifier des Solutions
  - C = Conséquences et Conclusion

## PERSPECTIVES POUR L'ANNEE A VENIR : FIXER DES OBJECTIFS MALINS

- Faire la distinction entre objectifs de maîtrise de la fonction et objectifs opérationnels
- Fixer des objectifs « MALINS » :
- M = Mesurables
  - A = Atteignables
  - L = Limités dans le temps
  - I = Individualisés
  - N = Négociables
  - S = Simples
- Rédiger simplement les objectifs de l'agent et veiller à ce qu'ils soient compris et acceptés

## FORMATION : CONSEILS POUR ACCOMPAGNER L'AGENT

- Repérer des formations qui pourraient intéresser les agents, qui pourraient être utiles pour la collectivité et/ou combler des lacunes
- Aider l'agent à hiérarchiser ses besoins de formation à l'aide de différents critères (plus le nombre de points totalisés est important, plus grande est la priorité du besoin) :
  - Type de formation : formation d'intégration et de professionnalisation (coef 3), formation de perfectionnement (coef 2), formation personnelle (coef 1)
  - Impact du besoin sur le cœur de métier : très impacté (coef 3), moyennement impacté (coef 2), peu impacté (coef 1)
  - Échéance : court terme (coef 3), moyen terme (coef 2), long terme (coef 1)
  - Niveau de priorité : indispensable (coef 3), nécessaire (coef 2), souhaité (coef 1)
  - Reformuler les demandes de l'agent

## CONCLUSION : ASSURER UNE ISSUE POSITIVE

- Vérifier avec l'agent que l'ensemble des points ont été abordés
- Reformuler succinctement les principaux points à retenir
- Remercier l'agent de ce temps d'échange et l'informer des suites données

ANNEXE 4 : DETAIL A TITRE INFORMATIF DES CRITERES D'EVALUATION VALIDES EN COMITE TECHNIQUE DU CENTRE DE GESTION

EFFICACITE DANS L'EMPLOI ET REALISATION DES OBJECTIFS

| CRITERES                                                                             | ++                                                                                                                                                                                                                                               | +                                                                                                                                                            | -                                                                                                                                                                                              | --                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Respecter les directives données, normes et procédures</b>                        | Très rigoureux et veille toujours au respect des règles d'hygiène et de sécurité, de la réglementation, des procédures de travail établies par la collectivité et des directives données                                                         | Rigoureux, respecte les règles d'hygiène et de sécurité, la réglementation, les procédures de travail établies par la collectivité et des directives données | Manque de rigueur et tend à négliger l'application des règles d'hygiène et de sécurité, de la réglementation, des procédures de travail établies par la collectivité et des directives données | Laxiste, ne veille pas à l'application des règles d'hygiène et de sécurité, de la réglementation, des procédures de travail établies par la collectivité et des directives données |
| <b>Respecter les échéances</b>                                                       | Travaille rapidement ; n'oublie jamais les échéances                                                                                                                                                                                             | Respecte les délais fixés et les échéances                                                                                                                   | A des retards réguliers et oublie souvent les échéances                                                                                                                                        | Ne respecte jamais les délais                                                                                                                                                      |
| <b>Organiser son travail</b>                                                         | A le sens des priorités et planifie toujours son travail de manière à l'optimiser                                                                                                                                                                | Planifie suffisamment pour maintenir un flux de travail régulier                                                                                             | A besoin d'établir des priorités, se disperse trop, n'a pas suffisamment d'ordre                                                                                                               | Fait son travail de manière désordonnée et perd du temps sur de fausses priorités                                                                                                  |
| <b>Partager l'information et rendre compte</b>                                       | Partage parfaitement les informations nécessaires au service et rend parfaitement compte de son travail                                                                                                                                          | Sait restituer clairement et partager les informations nécessaires à l'exécution de sa mission et de celle de son service. Rend compte de son travail        | Partage l'information avec les autres personnels concernés et rend compte de son travail lorsqu'on l'interroge                                                                                 | Ne partage pas l'information et ne rend pas compte de son travail                                                                                                                  |
| <b>Avoir le sens du service public et faire preuve de conscience professionnelle</b> | Sait répondre aux attentes des usagers dans l'intérêt de la collectivité. Maîtrise toujours les conséquences de ses actes et fait preuve d'un comportement professionnel exemplaire                                                              | Connaît et respecte les obligations relatives à sa fonction d'agent public                                                                                   | Respecte insuffisamment les obligations relatives à sa fonction d'agent public                                                                                                                 | Aucun respect et absence de probité                                                                                                                                                |
| <b>Faire preuve d'autonomie, d'initiative, d'anticipation et d'adaptabilité</b>      | Prévient et anticipe à temps les problèmes. Prend des initiatives profitables à son service et sait répondre efficacement aux situations fortuites. Se saisit des affaires le concernant et accomplit son travail de manière totalement autonome | Prend à temps les initiatives liées à sa fonction. Accomplit son travail de manière autonome et a un mode de fonctionnement efficace.                        | N'anticipe pas toujours et ne prend des initiatives que quand il y est contraint. Sollicite souvent de l'assistance, ne prend que rarement des initiatives.                                    | Ne sait pas anticiper. A constamment besoin d'être encadré et ne prend aucune initiative.                                                                                          |
| <b>Etre ponctuel et gérer son temps</b>                                              | Est toujours ponctuel, opérationnel, disponible et assidu                                                                                                                                                                                        | Est ponctuel et disponible durant les heures de travail                                                                                                      | A des retards occasionnels et est difficilement disponible durant les heures de travail                                                                                                        | Arrive régulièrement en retard et n'est jamais disponible durant les heures de travail.                                                                                            |

## COMPETENCES PROFESSIONNELLES ET TECHNIQUES

| CRITERES                                                                    | ++                                                                                                                                                                                                                                                                              | +                                                                                                                                                                                                                                                                | -                                                                                                                                                                                                      | --                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Connaître l'environnement professionnel</b>                              | Connaît très bien son environnement professionnel et possède d'excellentes connaissances techniques et réglementaires pour accomplir son travail et les missions de son service. Est apprécié des partenaires de la collectivité avec lesquels il a des contacts multiples.     | Maîtrise les connaissances techniques et réglementaires requises par son poste de travail et cherche à les mettre à jour et à les développer. Connaît l'organigramme et les personnes à qui s'adresser. Connaît et est connu des partenaires de la collectivité. | Eprouve des difficultés à savoir à qui s'adresser et à connaître les services avec lesquels traite la collectivité. A des lacunes techniques et réglementaires pour accomplir correctement son travail | Ne connaît pas son environnement professionnel et ne fait aucun effort pour se l'approprier. N'a pas les connaissances techniques et réglementaires suffisantes pour pouvoir accomplir correctement son travail et ne cherche pas à les acquérir |
| <b>Entretenir et développer ses compétences</b>                             | Trouve avec facilité à compléter ses connaissances professionnelles. Suit l'évolution des domaines dont il a la charge et fait bénéficier la collectivité de ses recherches.                                                                                                    | Cherche les informations nécessaires à l'accomplissement de ses tâches et s'intéresse à son métier                                                                                                                                                               | Sollicite généralement de l'assistance au lieu de rechercher des informations fiables par lui-même.                                                                                                    | Se désintéresse des évolutions et de l'actualité de son métier                                                                                                                                                                                   |
| <b>Utiliser les moyens mis à disposition et les faire évoluer</b>           | Très bonnes connaissances de l'outil de travail qui lui est confié. Le gère avec rigueur et s'adapte très bien à toutes ses évolutions. S'engage personnellement pour que les moyens à sa disposition soient utilisés avec efficacité. Encourage les autres à en faire de même. | Maîtrise et gère correctement son outil de travail. Gère correctement les moyens mis à sa disposition                                                                                                                                                            | Ne maîtrise pas suffisamment certains de ses outils de travail. Doit souvent être rappelé à l'ordre en matière de gestion des moyens à sa disposition                                                  | Ne maîtrise pas l'outil de travail qui lui est confié et n'y porte pas d'intérêt. Gaspille, peu soucieux de la gestion des moyens mis à disposition                                                                                              |
| <b>Transmettre le savoir et le savoir-faire</b>                             | Fait montre d'une grande capacité à transmettre son savoir et son savoir-faire. Excellent formateur                                                                                                                                                                             | Explique son travail à ses collaborateurs lorsqu'on le lui demande                                                                                                                                                                                               | Montre peu d'intérêt à former ses collaborateurs et/ou a peu de succès dans ses tentatives                                                                                                             | Ne se soucie nullement du niveau de compétence de ses collaborateurs et ne cherche pas à les former                                                                                                                                              |
| <b>Faire remonter les problèmes rencontrés et formuler des propositions</b> | Sait démêler les situations complexes, les exposer clairement à sa hiérarchie et fait des propositions bien argumentées                                                                                                                                                         | Est capable d'analyser les dossiers. Formule des propositions intéressantes                                                                                                                                                                                      | Manque de rigueur dans l'analyse des dossiers et se contente d'une approche superficielle. Ne formule que rarement des propositions                                                                    | Aucun sens de l'analyse et se repose sur le travail de ses collègues. Ne formule jamais de proposition.                                                                                                                                          |
| <b>Assurer l'accomplissement des missions</b>                               | Maîtrise toutes les dimensions de son travail. Obtient des résultats très satisfaisants au vu des ordres donnés. Considéré comme une personne ressource de par son expérience et son expertise. Agent perfectionniste accomplissant un travail d'excellente qualité             | Répond aux attentes par la mobilisation de ses compétences solides dans les différentes phases de son travail. Apporte un soin particulier à la qualité du travail                                                                                               | Connaît certains aspects de son travail mais les résultats ne sont pas satisfaisants au vu des ordres donnés. L'attention et le soin apportés dans le travail sont irréguliers                         | Ignore certains aspects de son travail. Ne respecte pas les consignes. Manque constamment de soin et d'attention dans son travail                                                                                                                |

## QUALITES RELATIONNELLES

| CRITERES                                                                                                                                     | ++                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | +                                                                                                                                                                                                                                    | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | --                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Entretenir des rapports de qualité avec la hiérarchie et l'autorité territoriale</b>                                                      | Est un appui pour sa hiérarchie, et dialogue avec elle de façon constructive.                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Les discussions avec la hiérarchie sont convenables. Ses ordres sont respectés                                                                                                                                                       | Ne respecte pas toujours l'organisation hiérarchique et l'obligation d'obéissance.                                                                                                                                                                                                                                        | Refuse toute autorité hiérarchique                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Entretenir des rapports de qualité avec les agents encadrés</b>                                                                           | Est juste dans les décisions qu'il prend à l'égard de ses subordonnés. A de très bons rapports avec eux et est très apprécié.                                                                                                                                                                                                                                          | A noué de bonnes relations hiérarchiques avec ses subordonnés, qui génèrent de bons résultats                                                                                                                                        | Manque de tact, de politesse ou de respect qui peuvent provoquer des frictions avec les subordonnés                                                                                                                                                                                                                       | Peu de relations avec ses subordonnés. Est mal perçu                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Respecter l'organisation collective du travail et travailler en équipe (Rapport avec les collègues ou autres responsables de service)</b> | Prend toujours en compte les avis des autres. Propose souvent des projets communs pertinents. Est moteur dans la dynamique de groupe. Très bons rapports avec les autres. Très apprécié par ses collègues et les autres responsables de service<br>Respecte toujours les procédures et l'organisation collective du travail et encourage les autres à en faire de même | Donne son avis et respecte les décisions prises lors de l'élaboration d'un projet commun.<br>Echange de façon constructive avec ses collègues. Respecte généralement les procédures définies et l'organisation collective du travail | Conteste habituellement la répartition des tâches au sein de l'équipe. Pense d'abord à son propre intérêt. Manque de tact, de politesse ou de respect pour éviter des frictions avec les collègues et autres responsables de service. A tendance à s'affranchir des procédures et de l'organisation collective du travail | Préfère travailler dans son coin, sans prendre en considération les autres S'isole du groupe et/ou n'a pas de bonnes relations avec le groupe et est donc mal perçu par ses collègues et responsables Ne respecte pas les procédures en place ni l'organisation collective du travail |
| <b>Instaurer et entretenir des relations de qualité avec le public (Faculté d'écoute et de réponse - qualité de l'accueil - discrétion)</b>  | Fait toujours preuve d'écoute, d'humanité, de tact et de courtoisie même dans des situations difficiles                                                                                                                                                                                                                                                                | Accueille, écoute et répond avec amabilité et disponibilité. Fait preuve de respect vis-à-vis de ses interlocuteurs                                                                                                                  | Est parfois maladroit dans ses relations avec les tiers                                                                                                                                                                                                                                                                   | Evite les relations avec les tiers ou est brusque et désagréable                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Avoir une présentation générale adaptée</b>                                                                                               | Fait honneur à la collectivité par son attitude et son image                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | A une attitude et une image compatibles avec ses missions et adaptée au service                                                                                                                                                      | A une attitude et une image insuffisamment adaptées au service                                                                                                                                                                                                                                                            | A une attitude et une image négligées qui peuvent nuire à l'image de la collectivité                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Faciliter les relations interpersonnelles en les optimisant</b>                                                                           | Joue un rôle de médiateur apaisant en cas de conflit et entretient toujours une bonne ambiance de travail qui facilite toutes les relations interpersonnelles                                                                                                                                                                                                          | Adopte une position de neutralité en cas de conflit et reste toujours objectif dans des relations interpersonnelles tendues                                                                                                          | N'adopte pas toujours une position de neutralité et ne reste pas toujours objectif dans des relations interpersonnelles tendues ce qui peut attiser les conflits                                                                                                                                                          | Cultive un esprit individuel ou de clan qui perturbe les relations interpersonnelles et le fonctionnement de l'organisation et attise les conflits                                                                                                                                    |
| <b>Faire preuve d'une attitude positive et constructive</b>                                                                                  | Fait toujours preuve d'une attitude enthousiaste et constructive de nature à faire avancer tous les projets et à motiver les collègues                                                                                                                                                                                                                                 | Apporte régulièrement sa contribution pour faire avancer les projets                                                                                                                                                                 | Fait preuve d'une attitude passive et subit les évolutions.                                                                                                                                                                                                                                                               | Fait preuve d'une attitude négative de nature à faire échouer les projets et à démotiver les collègues                                                                                                                                                                                |

## CAPACITES D'ENCADREMENT OU A EXERCER DES FONCTIONS D'UN NIVEAU SUPERIEUR

| CRITERES                                                                             | ++                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | +                                                                                                                                                                                                                                          | -                                                                                                                                                                                                                                                                 | --                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fixer les objectifs, organiser les moyens, piloter, contrôler et évaluer</b>      | Maîtrise parfaitement les tenants et les aboutissants de chaque travail. Mesure correctement l'effort de chaque subordonné. Organise le travail de son équipe avec beaucoup d'efficacité. Veille de près à la distribution et au contrôle du travail. Sait parfaitement conduire les projets, y compris complexes, et obtenir un résultat de qualité | Sait déterminer correctement les tenants et les aboutissants de chaque travail. Sait organiser, distribuer et contrôler le travail de ses subordonnés. Sait organiser le travail pour mettre en œuvre un projet. Obtient de bons résultats | Les objectifs ne sont pas toujours clairement définis. Est parfois débordé et/ou accomplit des tâches ne correspondant pas à son grade. Le travail est mal réparti et/ou le contrôle est insuffisant. Ne maîtrise pas toutes les phases de la conduite de projets | Objectifs la plupart du temps flous. Distribue mal le travail. Ne contrôle pas les affaires déléguées. Se désintéresse de la conduite de projet et ne maîtrise pas ses phases. |
| <b>Communiquer avec ses collaborateurs et conduire des réunions</b>                  | Maîtrise les méthodes d'animation d'équipe et les met en œuvre par l'information, la sensibilisation et la délégation. Sait repérer les compétences et qualités de chaque agent et les mettre en avant. Motive les agents dans leur progression professionnelle.                                                                                     | Mobilise ses capacités d'animation au profit de l'équipe et donne un sens aux actions proposées                                                                                                                                            | Participe insuffisamment à la vie de l'équipe, fait peu de propositions, est peu motivé.                                                                                                                                                                          | Ne donne jamais une dimension collective à ses actions                                                                                                                         |
| <b>Mobiliser et valoriser les compétences, former les collaborateurs et déléguer</b> | Fait preuve d'une grande capacité de négociation et de dialogue. Est capable de désamorcer en amont des situations qui s'avèreraient difficiles                                                                                                                                                                                                      | Reconnaît les compétences de ses collaborateurs et les aide à progresser                                                                                                                                                                   | Cherche insuffisamment à développer ou diversifier les compétences de ses collaborateurs                                                                                                                                                                          | Ne sait pas reconnaître ou valoriser les compétences de ses collaborateurs. Ne les félicite jamais.                                                                            |
| <b>Prévenir et gérer les conflits</b>                                                | Est un expert dans le domaine de la négociation et sait toujours avancer des arguments à bon escient pour faire évoluer les situations dans un sens favorable                                                                                                                                                                                        | Dispose de l'autorité et de la capacité de dialogue nécessaires pour faire face aux situations conflictuelles                                                                                                                              | Evite d'affronter les difficultés et ne s'efforce pas de régler les conflits                                                                                                                                                                                      | N'affronte pas les difficultés, attise les conflits                                                                                                                            |
| <b>Négocier et construire un argumentaire</b>                                        | Sait parfaitement s'exprimer à l'écrit et à l'oral dans un langage soutenu et adapter son expression à son interlocuteur                                                                                                                                                                                                                             | Essaie de prendre des initiatives en matière de négociation. Effectue des recherches pour développer son argumentation                                                                                                                     | Eprouve des difficultés à développer un argumentaire lui permettant de négocier et n'avance pas toujours des arguments à bon escient                                                                                                                              | N'est pas en capacité de développer un argumentaire lui permettant de négocier                                                                                                 |
| <b>Posséder des qualités d'expression à l'écrit et à l'oral</b>                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Sait s'exprimer à l'écrit et à l'oral dans un langage correct                                                                                                                                                                              | S'exprime dans un langage parfois familier et a quelques difficultés à l'écrit                                                                                                                                                                                    | A de grandes difficultés à s'exprimer à l'écrit et à l'oral et à se faire comprendre de son interlocuteur                                                                      |

|                                                                                                                        |                                                                                                                                         |                                                                                                                  |                                                                                               |                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Faire preuve d'esprit d'analyse et de synthèse</b>                                                                  | Analyse rapidement toutes les situations et sait les restituer efficacement et de manière synthétique en s'adaptant à son interlocuteur | Sait analyser les situations et les synthétiser                                                                  | A parfois du mal à analyser les situations et à les restituer de manière synthétique          | Ne fait jamais preuve d'esprit d'analyse et de synthèse                       |
| <b>Etre apte à la décision dans son domaine de compétence</b>                                                          | Décide toujours à bon escient en respectant son domaine de compétence                                                                   | Sait prendre des décisions.                                                                                      | N'a pas l'esprit de décision ou décide dans des domaines qui ne relèvent pas de sa compétence | Ne prend jamais aucune décision                                               |
| <b>Disposer du potentiel et faire preuve d'aptitudes permettant d'évoluer vers des fonctions d'un niveau supérieur</b> | Dispose de l'ensemble des compétences, aptitudes et savoirs pour évoluer vers des fonctions d'un niveau supérieur                       | Dispose d'une partie des compétences, aptitudes et savoirs pour évoluer vers des fonctions d'un niveau supérieur | Dispose des compétences, aptitudes et savoirs pour occuper son poste actuel                   | Ne dispose pas des compétences, aptitudes et savoirs occuper son poste actuel |





**50 avenue Wilson – CS 98416**  
**25208 Montbéliard cedex**  
**03 81 99 36 36**  
**secretariat@cdg25.org**

[www.cdg25.org](http://www.cdg25.org)