

L'entretien professionnel



Acte clé des RH

Le programme

1

Les enjeux de l'entretien professionnel

2

Avant l'entretien professionnel

3

Pendant l'entretien professionnel

4

Après l'entretien professionnel

Cadre juridique



Une obligation légale depuis 2015

[Article 76](#) de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984

« L'appréciation, par l'autorité territoriale, de la valeur professionnelle des fonctionnaires se fonde sur un entretien professionnel annuel conduit par le supérieur hiérarchique direct qui donne lieu à l'établissement d'un compte rendu. Ce compte rendu est visé par l'autorité territoriale qui peut formuler, si elle l'estime utile, ses propres observations. Lors de l'entretien professionnel annuel, les fonctionnaires reçoivent une information sur l'ouverture et l'utilisation de leurs droits afférents au compte prévu à l'article 22 quater de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 précitée.

A la demande de l'intéressé, la commission administrative paritaire peut demander la révision du compte rendu de l'entretien professionnel.

Un décret en Conseil d'Etat fixe les modalités d'application du présent article ».

[Décret n°2014-1526](#) du 16 décembre 2014

> décret d'application

[Article 1-3](#) du décret n°88-145 du 15 février 1988

> contractuels de droit public

Ce qu'est l'entretien professionnel ...

Ni un entretien
disciplinaire, ni un
tribunal, ni un
d'interrogatoire

Ni une
négociation
salariale, ni une
décision de
promotion

Ni une réunion de
service où on
résout des
problèmes
techniques ou on
planifie

Espace de dialogue
et d'écoute entre
l'agent et sa
hiérarchie pour
apprécier la valeur
professionnelle

Ni un dialogue
de sourds, ni un
one-man show

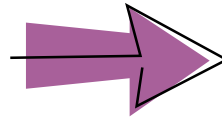
Ni un règlement de
compte, ni une
occasion de vider
son sac

Evaluer c'est ...

Porter un jugement de valeur en se référant à une norme



CE QUI EST
REALISE



CE QUI EST
ATTENDU



Utiliser le langage de l'évaluation : **neutralité et objectivité** :

- En se basant sur **les critères et la grille de compétences** validée en comité technique
- En prenant conscience de ses biais cognitifs et en tentant de **les éviter** (comparaison, éblouissement, effet de halo, préjugé, projection ...)



Se rappeler que c'est **l'accomplissement des activités et missions** qui est évalué, et non la personne

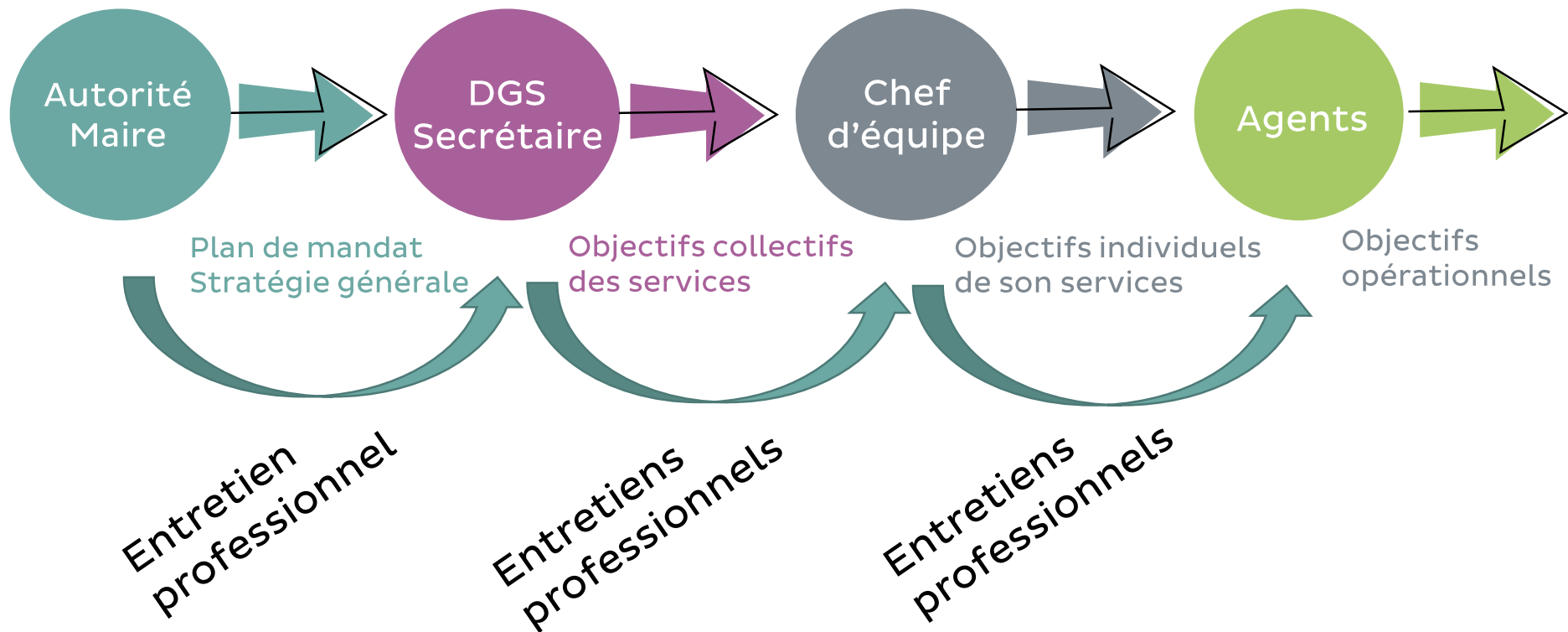
A large, light gray circle with a white center, containing a purple number 1.

1

Les enjeux de l'entretien professionnel



Un outil au service d'un projet global



« Il n'y a pas de vent favorable à qui ne connaît pas son port »

Sénèque

Un outil de management

« Une activité visant à obtenir des hommes un résultat collectif en leur donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter au changement »

Peter Drucker

	Organiser le travail	Evaluer l'efficacité	Motiver et communiquer	Développer les compétences	Accompagner l'évolution professionnelle
Agent	Comprendre les orientations de la hiérarchie	Avoir un retour qualitatif sur l'exercice des missions	Voir le travail connu et reconnu par sa hiérarchie	Solliciter les formations nécessaires	Formuler les souhaits d'évolution de carrière
Hiérarchie	Améliorer l'organisation du travail Formaliser les objectifs de l'année à venir	Faire le bilan de l'année écoulée	Faciliter l'adhésion des agents aux projets auxquels ils participeront	Proposer des formations adaptées aux agents	Accompagner les démarches d'évolution professionnelle

Un outil d'optimisation des RH

Lignes directrices de gestion
Référentiel de compétences
Fiche de poste
...

Planifier
Prévoir

Réaliser
Développer

Recrutement
Réorganisation du travail
...

Formation
Identification des potentiels
...

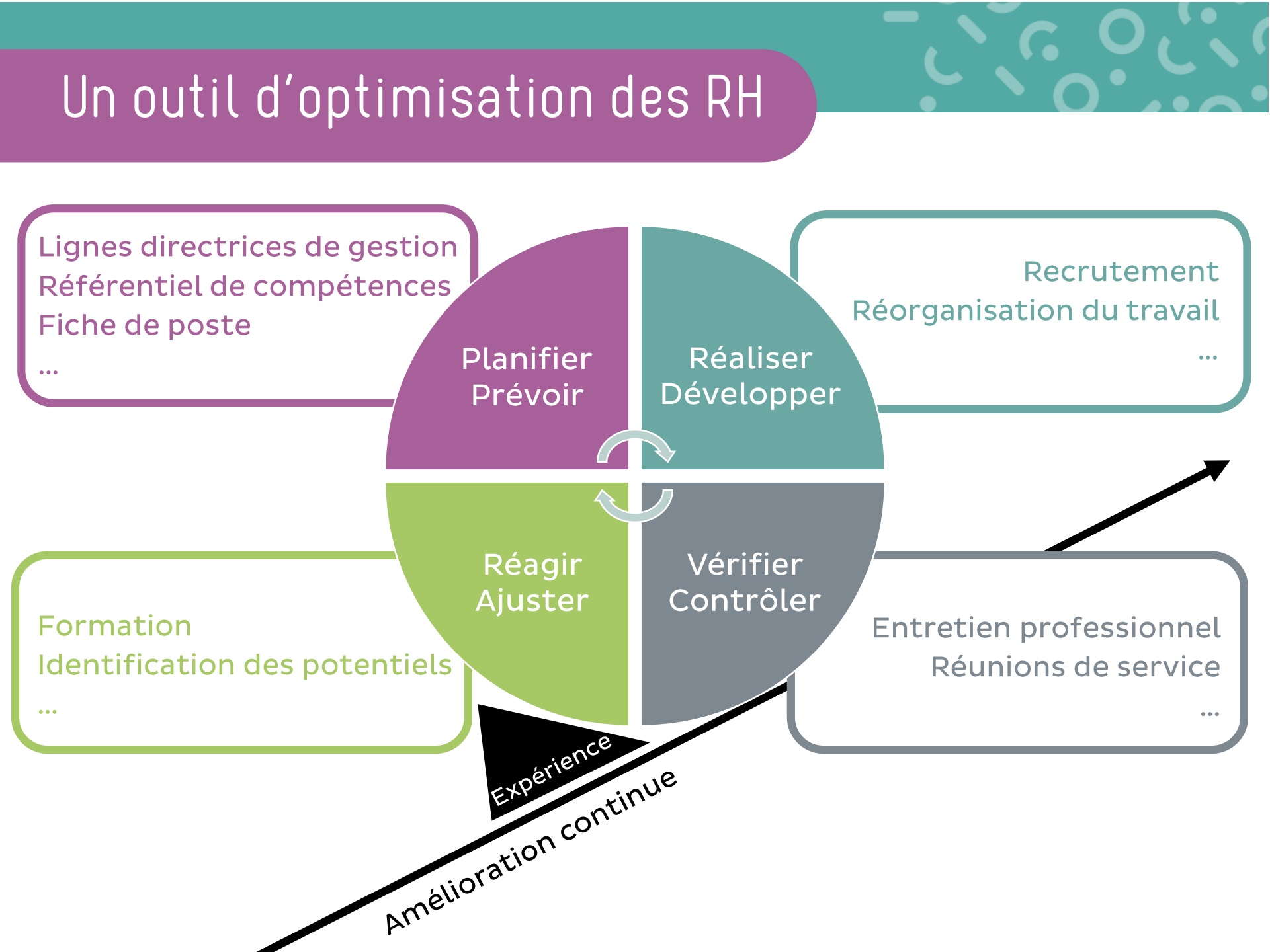
Réagir
Ajuster

Vérifier
Contrôler

Entretien professionnel
Réunions de service
...

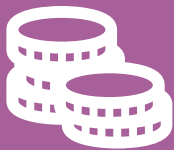
Expérience

Amélioration continue



Un outil d'évaluation

Régime
indemnitaire



Avancement de
grade
Promotion interne



Acquis de l'expérience professionnelle
Manière de servir
Engagement professionnel

Discipline



Insuffisance
professionnelle





Vos questions

Nos réponses

A large, light gray circle with a white center, containing the number 2.

2

Avant l'entretien
professionnel



Les documents préalables

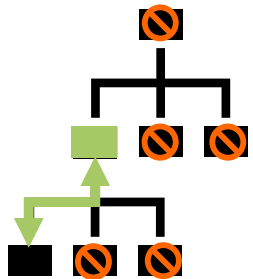
Plusieurs semaines avant les entretiens, s'assurer que ces documents sont présents et **à jour** :



Fiche de poste



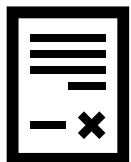
pour pouvoir
évaluer les agents
(attendus)



Organigramme



pour identifier le
supérieur hiérarchique
(organise et contrôle
le travail de l'agent)



Projet de service,
d'établissement,
lignes directrices
de gestion



pour décliner les
décisions politiques
en objectifs concrets

Les (in)formations préalables



Communiquer sur la campagne d'évaluation
(enjeux, calendrier, outils)



Former les évaluateurs :

- sur la forme : comment mener l'entretien, leur transmettre les outils nécessaires
- sur le fond : [CPE](#), évolution de [carrière](#)

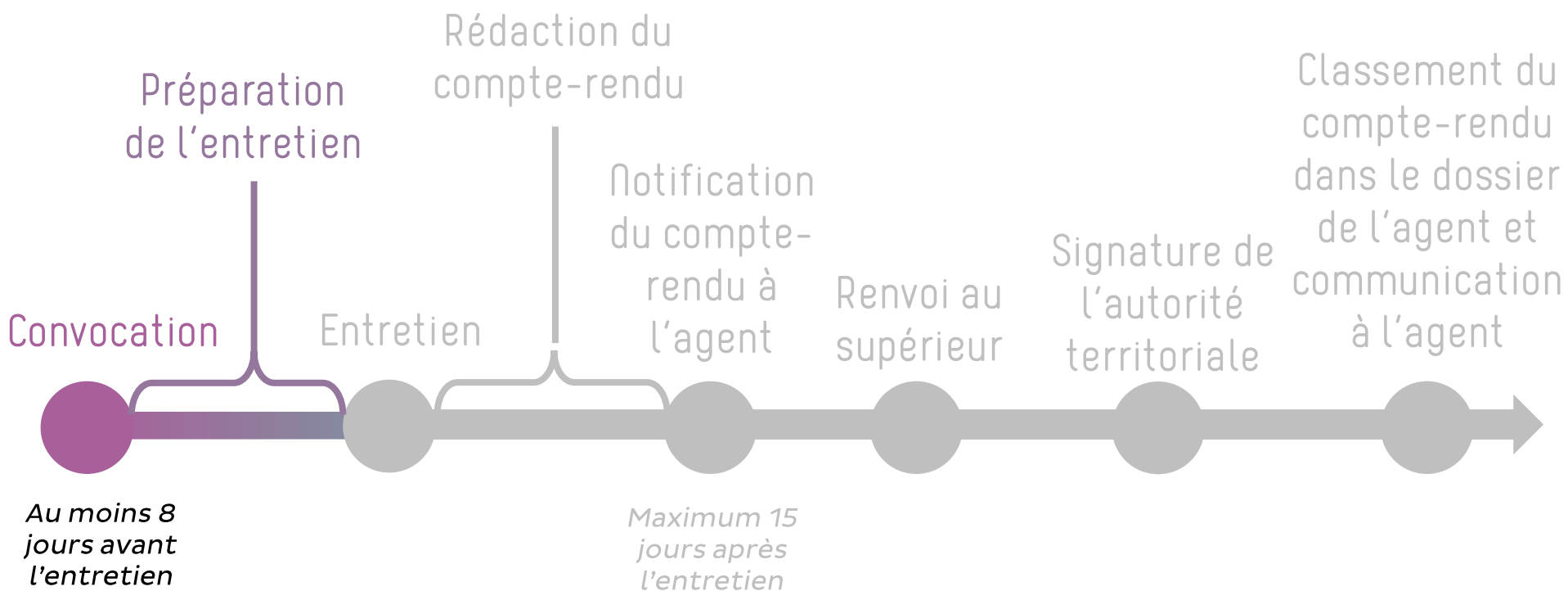


Informar les agents évalués :

- titulaires,
- contractuels en CDI
- contractuels sur emploi permanent (+ d'un an)

voire **répondre à leurs interrogations en amont**

Avant l'entretien



La convocation et la préparation

Pour l'évalué

Convocation accompagnée de :

- fiche de poste de l'agent
- [modèle de compte-rendu](#)

OBLIGATOIRE

- Compte-rendu d'entretien de l'année dernière

- [Fiche préparatoire de questions](#)
- [Plaquette d'information générale](#)

Pour l'évaluateur

- [Guide de l'entretien professionnel](#)
- Visionner le webinaire dédié
- Projet et orientations d'établissement, de service
- Informations sur le CPF, l'évolution de carrière

Modèles proposés par le centre de gestion : cliquez sur le document qui vous intéresse !

La préparation

SUPPORT DE PREPARATION A L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL A L'ATTENTION DES AGENTS

NOM :
Prénom :

Grade :
Fonctions :

Afin de préparer au mieux l'entretien professionnel, faites le bilan de votre travail en essayant de compléter le tableau ci-dessous, en vous appuyant sur le compte-rendu de votre dernier entretien professionnel.

Quels sont les faits ayant marqué l'année écoulée ?	Où en suis-je dans la réalisation de mes objectifs ? À quels résultats concrets suis-je parvenu(e) ? Pour quelles raisons n'ont-ils pas été totalement atteints ?	Quelles formations ai-je suivies ? Quelle a été leur valeur ajoutée ? Ai-je besoin de formations complémentaires ?
Quelles ont été mes réussites ?		Quels sont mes souhaits d'évolution professionnelle dans les années à venir ?
Quelles sont les principales difficultés rencontrées ?		
Quelle est ma contribution au fonctionnement du service ?		
	Quels sont mes points forts ? Comment les optimiser ?	
	Quels sont mes points faibles ? Comment les réduire ?	Quelles sont mes observations et propositions sur l'évolution de mon poste et/ou le fonctionnement du service ?



Vos questions

Nos réponses

A large, light gray circle with a white center, containing the number 3.

3

Pendant l'entretien
professionnel



L'accueil

Pourquoi ? ➡ Instaurer un climat serein de dialogue

Poser le cadre de l'entretien

Pourquoi nous sommes réunis pour un entretien d'évaluation ([voir Partie 1](#))

Le **temps** consacré : environ 1h pour aborder toutes les rubriques de l'entretien

Les « **règles** » de cet entretien : dialogue, confiance, confidentialité ... (doivent être cohérentes avec le management quotidien !)

Le déroulé de l'entretien et les **points** sur lesquels il porte

La **suite de la procédure** : réalisation du compte-rendu par l'évaluateur, versement au dossier de l'agent ...

Créer un espace de parole ouvert et constructif

Lieu calme et neutre

**Environnement
serein**

Durée adéquate

Accueil détendu



Ecoute active

Bienveillance

**Attitude
positive**

Tolérance Respect

Authenticité

Utiliser les modes de communication adaptés

Reformulation

Redire
différemment
pour s'assurer
qu'on a bien
compris

Enquête

Demander
des
précisions

Interprétation

Communiquer
une
signification
ou une
explication

Soutien

Encourager
rassurer ou
dédramatiser

Décision

Dire à
l'autre ce
qu'il devrait
penser ou
faire

Jugement

Exprimer
son accord
ou
désaccord
en donnant
le fond de
sa pensée

Exemples de formulations



Eviter

Faire une remarque sur le "savoir-être" de l'agent qui **ne s'appuie pas sur des faits concrets.**

« Vous êtes trop timide ! »

Mettre l'agent en difficulté s'il **n'a pas conscience des points de progression** possibles.

"Vous sentez-vous bien par rapport à vos compétences ?

« Vous auriez besoin de formation dans tel domaine."

Privilégier 

Parler plutôt de **ce que font les agents**, non pas de ce qu'ils sont.

"Comment se passent vos relations avec les usagers ?"

" Que pensez-vous de vos relations professionnelles (définies dans la fiche de poste)? "

Utiliser la grille d'entretien pour ce qui concerne la mise à niveau des compétences.

"Après avoir fait le point sur cette année, nous allons passer aux besoins en matière de formation. Pouvez-vous m'énoncer vos attentes en la matière ?"

"Pensez-vous qu'une formation dans tel domaine vous permettrait d'être plus à l'aise dans vos missions ?"

Vérifier les informations

Pourquoi ? ➡ Echanger à partir de données communes partagées



Situation administrative de l'agent : grade, fonctions

COMPTE RENDU DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Nom de la collectivité :

Année :

Date de l'entretien :

Agent évalué

NOM :

Prénom :

Grade :

Fonctions :



Fiche de poste de l'agent :

- Vérifier la correspondance avec les missions assurées
- Interroger l'agent si des **ajustements éventuels** sont à apporter

Les thèmes de l'entretien



Evaluation

Résultats
professionnels

Manière de servir

Acquis de
l'expérience
professionnelle

Capacité
d'encadrement

Accompagnement



Objectifs et
perspectives
d'amélioration

Besoins en
formation

Perspectives
d'évolution
professionnelle

Observations,
propositions sur le
poste et le service

Bilan de l'année
écoulée



Perspectives pour
l'année à venir

Les résultats professionnels

Rappel des objectifs fixés pour l'année écoulée	Sans objet	Non atteint	Partiellement atteint	Atteint	Dépassé	Commentaires éventuels
<i>Ranger le matériel après utilisation pour permettre la continuité du service entre les différentes équipes de travail</i>					X	<i>L'agent a réagi rapidement et a su exploiter le soutien de ses collègues. L'objectif a été dépassé puisque l'agent a proposé des améliorations pertinentes dans le rangement de l'atelier et du véhicule.</i>

Déterminer les causes

Réussites

Difficultés



Les valoriser



Explorer avec l'agent des solutions pour les résoudre

Conditions d'organisation et de fonctionnement du service

Être **concret** :
Dans quelle mission précise ?
Quels faits ?

Prendre en compte le travail de l'année, pas juste quelques événements marquants

Evaluer l'efficacité professionnelle



Réalistes
Négociés
Spécifiques
Multiples



Motivation et
compétences

**Efficacité
professionnelle**



Evènements
extérieurs

Le bilan des formations

➔ S'assurer de l'actualisation des compétences

Faire le point :



- Sur les **formations demandées et/ou suivies** de l'année écoulée
- Sur la mise en œuvre concrète des **acquis de la formation** (= développement de compétences ou non)

Intitulés	Suivi		Effets constatés et compétences acquises
<i>L'utilisation des équipements de protection individuelle</i>	Oui	Non Motif (*) : <i>Annulation par le CNFPT</i>	
<i>Le débroussaillage et le tronçonnage</i>	Oui	Non Motif (*) :	<i>- Connaissance des obligations réglementaires en matière de débroussaillage et d'élimination des déchets - Meilleure organisation des chantiers, - Amélioration du maniement et de l'entretien des machines</i>

(*) Annulation par l'organisme de formation, raisons de service, événements particuliers, refus de la collectivité



Interroger les freins empêchant le suivi des formations :
pour identifier des leviers d'actions RH

L'évaluation de la valeur professionnelle

➔ Apprécier la valeur professionnelle

Résultats professionnels et réalisation des objectifs

Compétences professionnelles et techniques

Qualités relationnelles

Capacité d'encadrement OU d'expertise OU à exercer des fonctions d'un niveau supérieur



Non concerné



Ne répond pas aux attentes



Intérieur aux attentes



Conforme aux attentes



Supérieur aux attentes

Compétences	Non concerné	Ne répond pas aux attentes	Intérieur aux attentes	Conforme aux attentes	Supérieur aux attentes
Résultats professionnels et réalisation des objectifs					
Compétences professionnelles et techniques					
Faire preuve de réserve, discrétion				X	
Etre raisonnablement disponible				X	
Avoir le sens du service public					X
Faire preuve d'autonomie			X		
Faire preuve d'esprit d'analyse				X	
Savoir s'adapter face aux changements			X		
Anticiper les évolutions afin d'agir en amont				X	
Capacités relationnelles					
Entretenir des rapports de qualité avec :				X	
- la hiérarchie et l'autorité territoriale					
- les agents encadrés	X				
- les collègues					X
- le public et les partenaires					X
Avoir une présentation générale adaptée au milieu professionnel				X	
S'exprimer de manière appropriée				X	
Disposer d'une faculté d'écoute				X	
Faire preuve d'une attitude constructive				X	
Participer au collectif de travail				X	
Capacités d'encadrement ou à exercer des fonctions à un niveau supérieur					
Etre apte à la décision dans son domaine de compétence				X	
Fixer des objectifs clairs	X				

Critères fixés après avis du CT placé auprès du centre de gestion le 05/10/2021

Les objectifs de l'année à venir

Pourquoi ? ➡ Programmer l'action et fixer des objectifs

Mesurables

Atteignables

Limités dans le temps

Individualisés

Négociables

Simples



Informer les agents sur les **grandes lignes politiques** prises par les élus et **déclinées concrètement**



Echanger sur les objectifs collectifs et **déterminer les objectifs individuels** pour l'année à venir **avec l'agent**



S'assurer que les **moyens** (financiers, matériels, humains...) seront **à la disposition** de l'agent pour la réalisation des objectifs

Fixer des objectifs

« Être plus impliqué dans le service » »



« Être plus réactif »

« Faire preuve d'initiatives »



Objectifs fixés pour l'année à venir et perspectives d'amélioration des résultats professionnels

Objectifs	Moyens	Délais	Indicateurs
<i>Améliorer les procédures de paiement des factures pour aboutir à un délai de 15 jours</i>	<i>Suivi de formation spécifique 1^{er} trimestre 2021</i> <i>Appui de collègues des communes voisines</i>	<i>D'ici l'été 2021</i>	<i>Délai de paiement</i> <i>Retours des partenaires</i>
<i>Se tenir informée et proposer une activité sur l'année autour du projet pédagogique établi par l'établissement scolaire</i>	<i>Contact renforcé avec la directrice</i>	<i>D'ici la fin d'année scolaire 2020-2021</i>	<i>Activité réalisée</i> <i>Retour de la directrice</i>

Les besoins de formation

Pourquoi  ➔ Recueillir les besoins et planifier les formations



Accompagner l'agent dans le **développement de nouvelles compétences** :

- Nécessaires à la collectivité (GPEEC)
- Pour son parcours individuel (projet professionnel)



Permettre à l'agent d'occuper pleinement ses missions en **réduisant l'écart entre le travail attendu** de l'agent et le **travail effectué**

Besoins en formation	Initiative	Résultats attendus	Avis du supérieur hiérarchique
<i>L'utilisation des équipements de protection individuelle</i>	☐ Agent ☒ Supérieur hiérarchique	<i>- Maîtriser les exigences réglementaires relatives au port des équipements de protection individuelle (EPI). - Travailler en sécurité pour éviter les accidents - Sensibiliser ses collègues au port d'EPI</i>	☒ Favorable ☐ Défavorable (motif) :
<i>L'initiation et les principes de base en soudage</i>	☒ Agent ☐ Supérieur hiérarchique		☐ Favorable : ☒ Défavorable (motif) : <i>Cette tâche ne fait actuellement pas partie de la fiche de poste de l'agent</i>

Les perspectives d'évolution de carrière

Pourquoi  ➡ Echanger sur l'avenir professionnel de l'agent



Discussion sur les souhaits d'évolution de l'agent



Éventuellement **informer** sur les différentes possibilités



À mettre **en lien avec les souhaits de formation**

L'agent est informé sur l'ouverture et l'utilisation de son **compte personnel de formation (CPF)** dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle (<https://www.fonction-publique.gouv.fr/compte-personnel-de-formation-cpf>)



Note CPF

Souhaits de l'agent sur ses perspectives d'évolution professionnelle (carrière, mobilité)

Souhaits	Avis du supérieur hiérarchique direct
Accéder au cadre d'emploi de technicien	<i>L'agent remplit les conditions réglementaires. Cependant les acquis de son expérience professionnelle ne lui permettent pas à ce jour d'être proposé pour cette promotion. L'accès à un cadre d'emplois supérieur nécessite une évolution des tâches. Un enrichissement des compétences <u>et</u> des départs en retraite <u>pourront</u> ouvrir des perspectives dans les prochaines années.</i>

Les observations et propositions de l'agent

Pourquoi  ➡ Recueillir des pistes de progrès au plus près du terrain



Inviter l'agent à s'exprimer sur :

- Son environnement professionnel (poste, fonctionnement du service / de la collectivité)
- Ses relations avec l'équipe
- Ses conditions de travail et les moyens attribués



Essayer de dépasser les constats pour **formuler ensemble des propositions constructives** : « Comment faire pour ... »



Sans faire de promesses, veiller à ce que les **suggestions soient prises en compte** pour améliorer la collaboration, les relations et les conditions de travail

Observations et propositions de l'agent

Sur l'évolution du poste de travail	Sur le fonctionnement du service
<i>Compte tenu de ses compétences en bureautique, l'agent propose de réaliser des tableaux de bord pour le service. L'accord est donné dans un 1^{er} temps pour réaliser un tableau de bord de suivi de l'entretien des équipements du service</i>	<i>L'agent fait part des difficultés de communication entre les équipes du matin et celles de l'après-midi. Il est proposé de mettre en place un outil d'échange et d'organiser des réunions hebdomadaires pour mieux coordonner les équipes</i>

La conclusion

Pourquoi  ➡ Assurer une sortie positive



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 le N+2, par l'autorité territoriale, l'assemblée délibérante, ...



Rappeler les **délais et différentes étapes** à venir dans le processus d'évaluation



Vos questions

Nos réponses

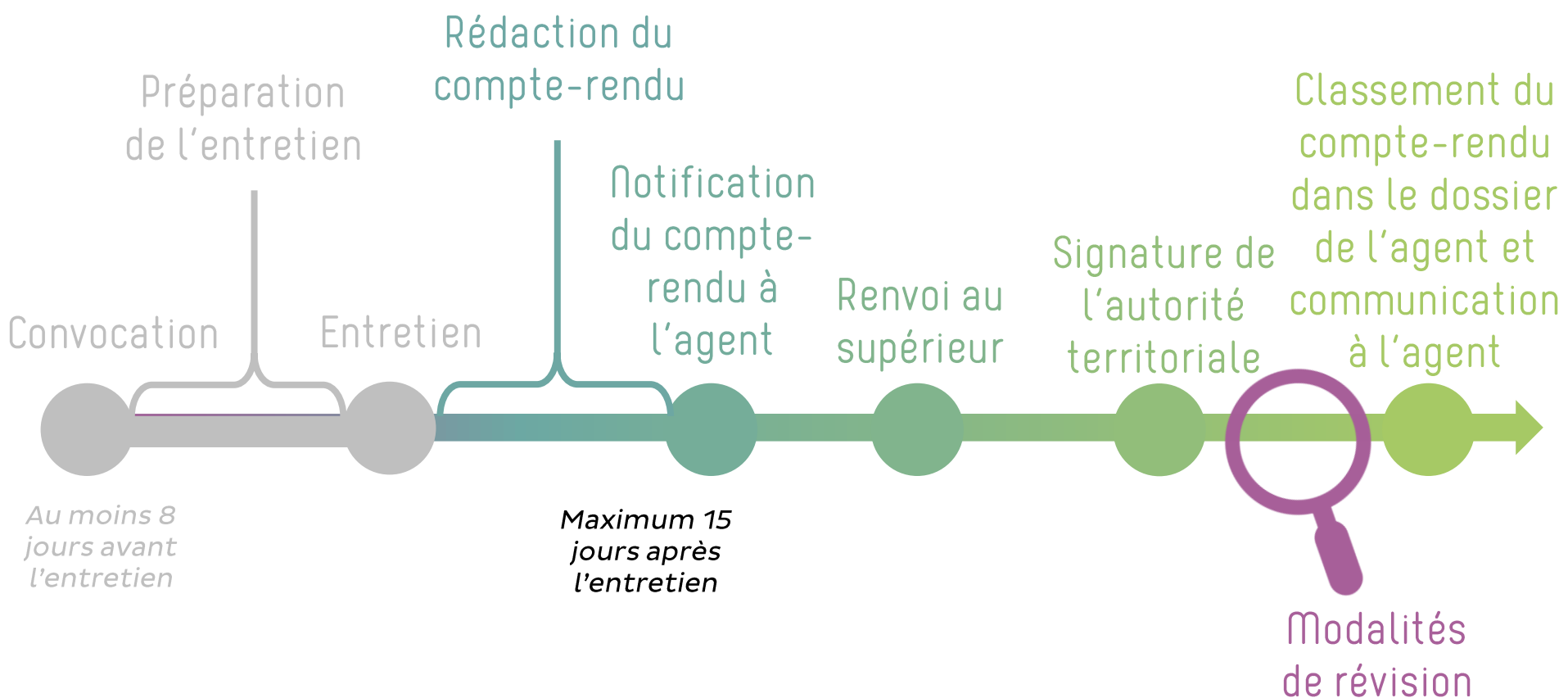


4

Après l'entretien
professionnel



Après l'entretien



Le compte-rendu

Pourquoi ? ➡ Restituer à l'écrit les principaux échanges



Le supérieur hiérarchique **synthétise** les propos échangés



Formuler une **appréciation générale** sur la valeur professionnelle de l'agent

Supérieur hiérarchique	Appréciation générale traduisant la valeur professionnelle de l'agent : <i>Maîtrise les outils bureautiques nécessaires à la fonction et gère en autonomie les convocations pour l'ensemble des réunions.</i> <i>La compétence d'accueil est aujourd'hui maîtrisée.</i> <i>Le travail en l'équipe est à développer et fait l'objet d'un objectif.</i>		
	Date : 20/12/2021	Signature du supérieur hiérarchique : 	Transmission à l'agent le : 22/12/2021

La notification à l'agent

Pourquoi  ➔ S'assurer que l'agent a pris connaissance du compte-rendu



L'agent **signe** le compte-rendu et éventuellement ajoute ses **observations**.



Cette signature **ne vaut pas acceptation** de ce qui ressort de l'entretien : elle **prouve la bonne réception** du document. En cas de désaccord, la signature permettra d'engager une procédure de recours.



L'agent **renvoie le document à son supérieur** hiérarchique direct (délai non fixé réglementairement).

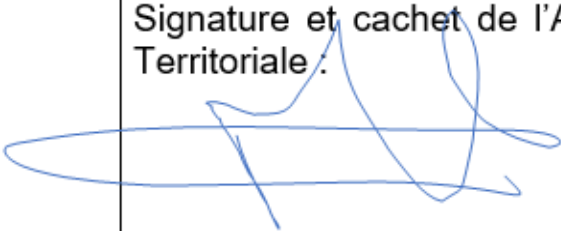
Agent	Notification à l'agent du compte rendu de l'entretien Observations éventuelles sur la conduite de l'entretien ou les différents sujets sur lesquels il a porte : <i>Je souhaiterais réaliser de l'état civil et ne plus effectuer mes tâches de comptabilité.</i>		
	Date : <i>27/12/2021</i>	Signature de l'agent attestant la prise de connaissance du compte-rendu : 	Renvoi au supérieur hiérarchique le : <i>27/12/2021</i>

La validation de l'autorité territoriale

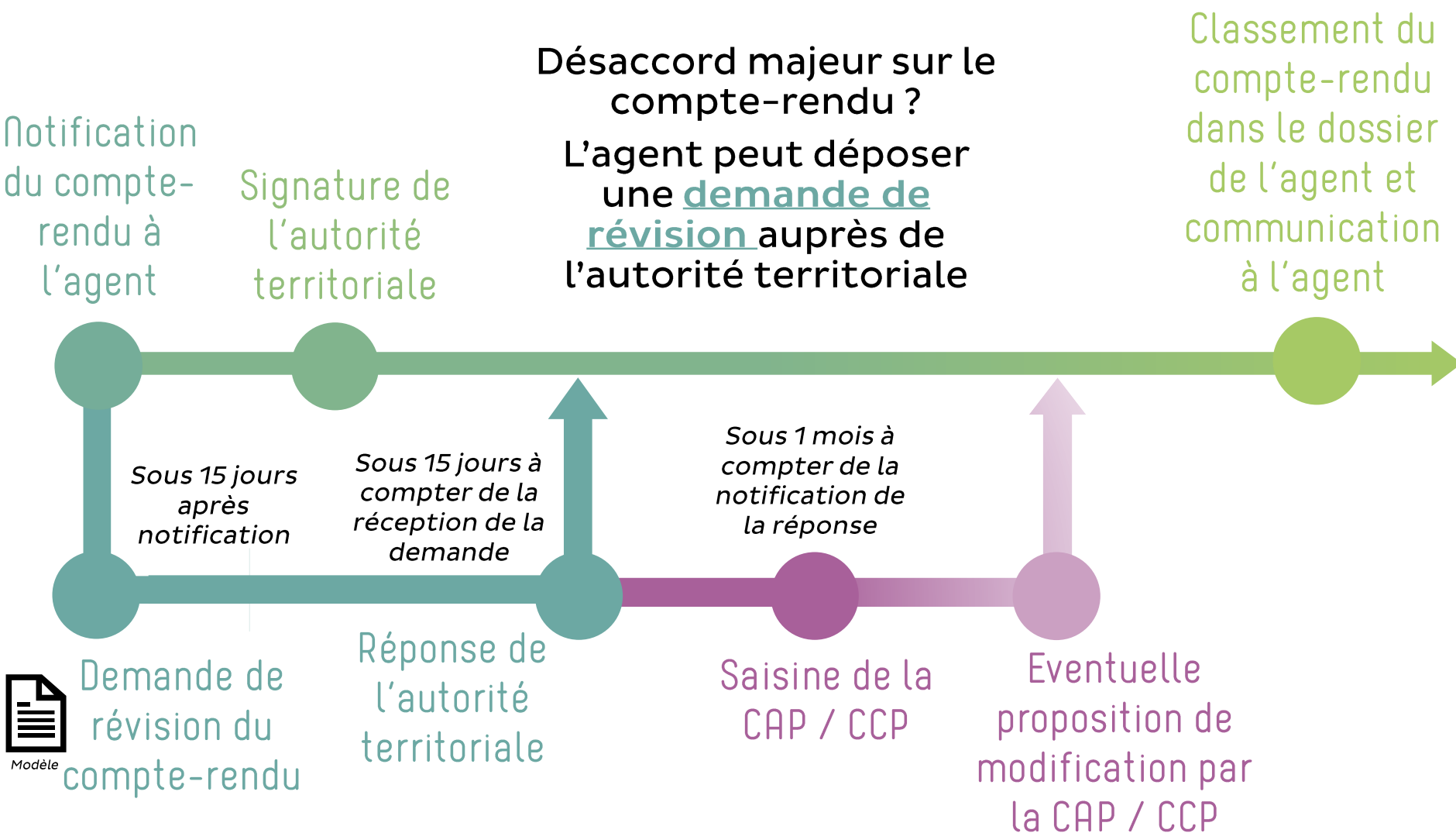
Pourquoi ? ➡ Donner la valeur d'acte administratif



Ce compte rendu est **visé par l'autorité territoriale**. Elle peut formuler, si elle l'estime utile, ses propres **observations**.

Autorité territoriale	Observations éventuelles : <i>La manière de servir de l'agent fait honneur au service public. Une modification des fiches de poste pourra être étudiée lors des prochains départs en retraite en fonction des compétences acquises.</i>		
	Date : <i>02/01/2022</i>	Signature et cachet de l'Autorité Territoriale : 	Communication à l'agent le : <i>03/01/2022</i>

L'éventuelle révision



L'exploitation et les suites données



Ne pas fermer la parenthèse des entretiens sans **exploiter les comptes-rendus** :



- Tirer des pistes pour **améliorer** (suggestions, demandes) la **gestion des ressources humaines** et le **management**
- **Mettre à jour les documents et pratiques liés** (fiches de postes, régime indemnitaire, plan de formation, plan de GPEEC, tableaux d'avancement de grade ...)



Donner des suites aux entretiens en faisant des **retours aux agents** :



- Montre qu'ils sont **utiles et permettent d'influer le management** et les pratiques RH
- Participe à la **reconnaissance du travail** et des remarques des agents



Vos questions

Nos réponses

Besoin d'accompagnement ?

Pour approfondir la question managériale :

Groupe de parole

Cadre d'échange, réflexion et élaboration pour une équipe autour d'une thématique

Supervision managériale

Accompagnement individuel à destination des encadrants

Médiation professionnelle

Situation de conflit, tensions ou blocage



TARIFICATION

Facturation à l'acte



CONTACT

prevention@cdg25.org
03 81 99 36 32

Retrouvez les documents et la rediffusion



ACCÉDER AU CONTENU

Rechercher



Le Centre de Gestion du Doubs

Gérer les RH

Accéder à la fonction publique territoriale

Vivre sa carrière

Nos missions et prestations

Notre organisation

Nos actualités

Notre agenda

Nos publications

Notre espace documentaire

Notre veille RH

Nos dossiers

Nos services en ligne

Nos webinaires

> EN SAVOIR PLUS

En savoir plus sur Nos webinaires

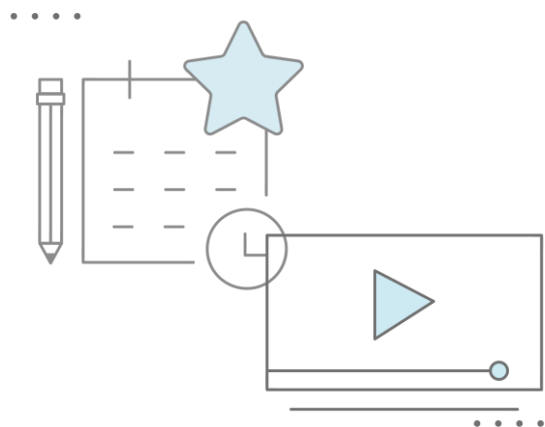
Nos newsletters : Actu'RH et Actu'AP

> EN SAVOIR PLUS

Notre magazine : Horizon RH

> EN SAVOIR PLUS





le 18 NOVEMBRE

Suivez notre webinaire dédié au

TÉLÉTRAVAIL

Le centre de gestion,
votre partenaire RH

