

L'entretien professionnel

Accompagner les collectivités dans la mise en place de leur démarche d'évaluation

Vendredi 10 juillet 2015

<< Un défi pour les collectivités qui permet de concilier les obligations réglementaires en matière d'évaluation et les objectifs de gestion des ressources humaines nécessaires à la collectivité compte tenu de l'évolution de son environnement >>

- **Définitions et principes**
- **Références juridiques**
- **Evaluation**
- **Principes fondamentaux**
- **Conditions de réussite**
- **Méthodes et outils**
- **Conduite de l'entretien**
- **Compte-rendu de l'entretien**

Définitions et principes

- **Trois principes**

- Un outil au service du management et de l'organisation des services
- L'opportunité d'un bilan et d'envisager de nouvelles perspectives
- Un moment privilégié de dialogue construit et structuré

Définitions et principes

• Trois dimensions

- **Collective** : pilotage de l'activité, encadrement des services, diagnostic de fonctionnement, gestion des objectifs et des résultats (collectifs et individuels...)
- **Transversale** : contribution aux processus de gestion des ressources humaines (déroulement de carrière, plan de formation, référentiel de compétences, politique de rémunération ...)
- **Individuelle** : reconnaissance professionnelle, levier de motivation, projet professionnel identifié, sens du travail, recadrage éventuel...

Définitions et principes

- Ce n'est pas ...

- Le seul moment de l'année pour échanger
- Une simple formalité
- Un outil de sanction ou de pénalisation
- Un moment où les jugements de valeur prévalent
- Un terrain d'affrontement

Définitions et principes

- **Les raisons du passage de la notation à l'entretien professionnel au-delà du caractère obligatoire**

- La notation ne répond plus à l'objectif d'évaluation de l'agent
 - > La note chiffrée augmentait systématiquement
 - > Ce système apparaissait trop scolaire
 - > La note n'était pas en accord avec les commentaires formulés dans le cadre de l'entretien lorsqu'il existait
 - > Celui attribuant la note n'était parfois pas celui qui connaissait le mieux l'agent

— La municipalité souhaite piloter la collectivité en « mode projet »

=> une expérimentation devenue obligatoire à compter de 2015

Références juridiques

- Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 - art. 17
- Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 - art. 76
- Loi n° 2014-58 du 27 janvier 2014 de Modernisation de l'Action Publique territoriale et d’Affirmation des Métropoles (MAPTAM)
- Décret n° 86-473 du 14 mars 1986 relatif aux conditions générales de notation des fonctionnaires territoriaux (en cours d’abrogation)
- Décret n° 91-298 du 20 mars 1991 portant dispositions applicables aux fonctionnaires nommés dans des emplois permanents à temps non complet
- Décret n° 2014-1526 du 16 décembre 2014 relatif à l’appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires territoriaux
- Circulaire du 6 août 2010 (NOR : IOCB1021299C) relative à la mise en œuvre de l’expérimentation de l’entretien professionnel au sein des collectivités territoriales => dans l’attente de la nouvelle note d’information DGCL
- Circulaire du 4 mars 2013 (NOR : RDFB1304895 C) relative à la poursuite de la mise en œuvre de l’expérimentation de l’entretien professionnel dans la fonction publique territoriale

Evaluation

- **De la notation à l'expérimentation jusqu'en 2014**
 - **Délibération** instaurant la mise en place de l'expérimentation, et déterminant les agents concernés et les critères d'appréciation de la valeur professionnelle (avis préalable du CT)
 - Une période de transition
- **Passage obligatoire à l'entretien professionnel à compter de 2015**
 - Absence de délibération
 - **Avis préalable du CT** sur les critères d'appréciation de la valeur professionnelle

Evaluation

Agents concernés

Fonctionnaires
titulaires

Tous les cadres
d'emplois

Agents exclus

Fonctionnaires
stagiaires

Agents contractuels
de droit public / droit
privé

Evaluateur

Supérieur hiérarchique direct

Cas particulier du Directeur Général
des Services évalué directement par
l'autorité territoriale

Evaluation

• Déroulement de l'entretien

1. Convocation à l'entretien :

- Au moins 8 jours avant la date de l'entretien
- Par le supérieur hiérarchique direct
- Accompagnée de supports : fiche de poste et un exemplaire de la fiche d'entretien professionnel servant de base au compte-rendu (ou guide de préparation)

2. Entretien :

- Des thèmes obligatoires à aborder
- Des critères d'appréciation de la valeur professionnelle à déterminer au préalable après avis du CT

3. Compte-rendu d'entretien professionnel (CREP)

- Établi par l'évaluateur
- Visé par l'autorité territoriale

4. Communication du CREP à l'agent pour signature (= notification) avec une demande de révision possible

Principes fondamentaux

• L'évaluateur

L'entretien professionnel est conduit, annuellement, par le **supérieur hiérarchique direct**. Seul celui-ci a la qualité pour le faire sous peine d'irrégularité de la procédure.

- ❑ **Observations** : le « supérieur hiérarchique direct » et celui qui organise, coordonne et contrôle le travail de l'agent (fiches de poste et organigramme pouvant participer à identifier le supérieur hiérarchique direct). Cette notion est indépendante du cadre d'emplois d'appartenance ou du grade.
- ❑ **Recommandation** : dans le cadre du dialogue social, un second entretien (1/4 heure environ) pourrait avoir lieu, en sus de l'entretien professionnel réglementaire déjà réalisé, entre l'agent et l'autorité territoriale afin que cette dernière puisse y apposer ses annotations et le viser.
- ❑ **Cas particulier du Directeur Général des Services** : il sera évalué par l'autorité territoriale

Principes fondamentaux

• Le contenu de l'entretien professionnel

L'entretien professionnel porte, a minima, sur les 7 thèmes suivants :

1/ les résultats professionnels

2/ la détermination des objectifs

3/ la manière de servir du fonctionnaire

4/ les acquis de son expérience professionnelle

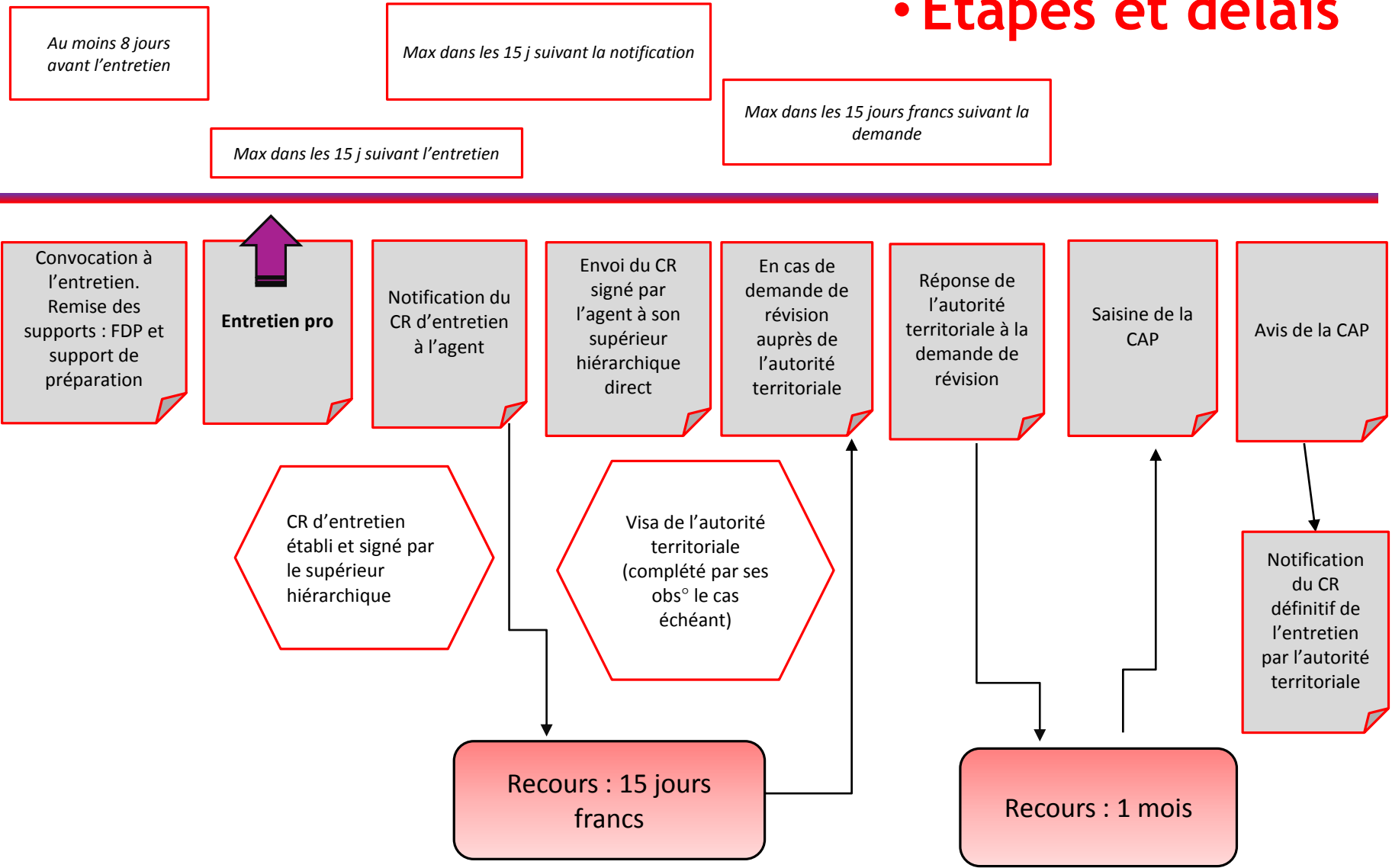
5/ le cas échéant, ses capacités d'encadrement

6/ les besoins de formation du fonctionnaire

7/ les perspectives d'évolution professionnelle du fonctionnaire en terme de carrière et de mobilité

L'agent est invité à formuler, au cours de cet entretien, ses observations et propositions sur l'évolution du poste et le fonctionnement du service

• Etapes et délais



Conditions de réussite

- **Des orientations** précises, énoncées par les élus, qui permettent aux services de disposer d'objectifs clairs
- **Un organigramme** où chacun sait qui évalue
- **Des fiches de poste** établies pour tous
- **Un encadrement** bien identifié et formé à l'entretien - des pratiques homogènes
- **Une organisation des entretiens** favorables à l'écoute et au dialogue (écoute active, analyse des besoins, conduite d'entretien)

Méthodes et outils

• La fiche de poste

- Permet de définir les caractéristiques d'un poste de travail afin d'aider l'autorité territoriale à optimiser l'organisation de ses services
- Permet d'aider l'agent lors de sa prise de fonctions puis dans la réalisation de ses missions
- Est utile à la direction des ressources humaines (lors des recrutements par exemple), au responsable de service pour l'organisation de son service, la répartition et la réalisation des missions de son service, mais aussi le médecin du travail afin qu'il puisse évaluer au mieux l'adéquation entre les caractéristiques de l'environnement de travail et de l'état de santé de l'agent reçu en consultation
- Sert de base de dialogue à l'entretien annuel d'évaluation

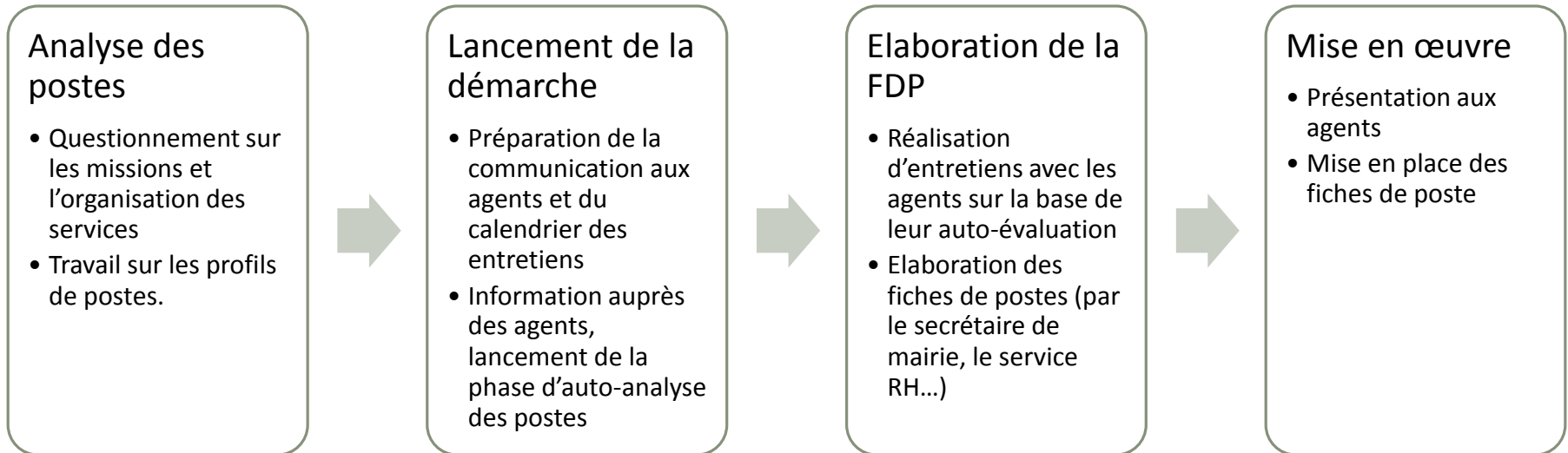
Méthodes et outils

• Le contenu de la fiche de poste

Intitulé du poste	<ul style="list-style-type: none">• Dénomination officielle (pas le grade)
Conditions statutaires	<ul style="list-style-type: none">• Informations qui caractérisent l'emploi (cadre d'emploi, temps de travail)
Descriptif général du poste	<ul style="list-style-type: none">• Raison d'être du poste
Position au sein du pôle, service, unité	<ul style="list-style-type: none">• Situe le poste dans l'organigramme, précise les relations fonctionnelles et hiérarchiques
Moyens du poste	<ul style="list-style-type: none">• Ressources matérielles, EPI, aménagement de l'espace de travail
Activités	<ul style="list-style-type: none">• Activités principales, activités secondaires
Modalités d'exercice et risques professionnels	<ul style="list-style-type: none">• Conditions d'accès (formations, diplômes), conditions de travail particulières, risques professionnels identifiés
Objectifs pour les années à venir / perspectives d'évolution du poste	<ul style="list-style-type: none">• Peuvent être indiqués dans la fiche de poste suite à l'entretien

Méthodes et outils

• La démarche d'élaboration des fiches de postes



Méthodes et outils

- **L'organigramme**
- **Graphique**
 - Il représente de façon schématique l'ensemble de la structure d'une organisation
- **Simplifié**
 - Il formalise les positions hiérarchiques (rapport de commandement / subordination) et la constitution officielle des services
- **Outil de management et de communication**
 - Il traduit les efforts de structuration des missions de manière cohérente au sein d'une organisation. Il formalise une concertation et est porteur de sens. Il est un outil de coordination et de communication.

Un outil qui doit être réactualisé en continu

Méthodes et outils

- **L'organigramme et le dispositif d'évaluation**
- L'organigramme permet d'identifier les supérieurs hiérarchiques qui auront la fonction d'évaluateur
- La notion de responsable doit reposer sur une définition précise.

Proposition :

Un responsable de service est chargé :

- *Du personnel du service dont il est responsable (évaluations, congés, formations...)*
 - *Des locaux et matériels du service*
 - *D'un budget qui lui est affecté*
-
- Les différents échelons de l'organigramme doivent également être définis et cohérents : Direction / Pôle / Service / Unité

Méthodes et outils

• La détermination des critères

- ❑ Les critères à partir desquels la valeur professionnelle du fonctionnaire est appréciée sont fixés après avis du Comité technique

- ❑ Ces critères sont fonction de :
 - La nature des tâches qui lui sont confiées
 - Du niveau de responsabilité assumé

Méthodes et outils

❑ Ces critères portent notamment sur :

1/ les résultats professionnels obtenus par l'agent et la réalisation des objectifs

2/ les compétences professionnelles et techniques

3/ les qualités relationnelles

4/ la capacité d'encadrement ou d'expertise ou, le cas échéant, à exercer des fonctions d'un niveau supérieur

=> Avis préalable du CT sur la détermination de ces critères. Des sous-critères peuvent également être retenus.

Méthodes et outils

• Le guide préparatoire à l'entretien

□ **Support à la préparation de l'entretien**, il permet à l'agent comme au responsable (évaluateur) de préparer l'entretien en se posant un certain nombre de questions :

▪ **L'agent :**

- ✓ liste les problèmes et les difficultés rencontrés
- ✓ formalise des objectifs pour l'année à venir
- ✓ recense les éléments de bilan de l'année écoulée
- ✓ explicite ses souhaits d'évolution de carrière ...

▪ **Le responsable :**

- ✓ décline les objectifs de l'établissement, de l'équipe en sous-objectifs
- ✓ traduit les objectifs en résultats attendus
- ✓ estime les moyens nécessaires à l'atteinte de ces objectifs
- ✓ identifie les liaisons organisationnelles, hiérarchiques et de collaborations et les responsabilités dans le management des équipes
- ✓ liste les moyens reçus par l'agent pour accomplir ses missions (formations, moyens matériels...)
- ✓ analyse les écarts qu'il a déjà identifiés.

□ Ce guide étant un élément préparatoire, il est conservé par l'agent qui peut le transmettre à son supérieur s'il le souhaite. Cependant, il ne fait pas office de compte-rendu.

Méthodes et outils

• Le compte-rendu

- ❑ *Synthèse* des propos échangés lors de l'entretien

 - ❑ *Porte notamment sur les résultats professionnels*, les objectifs, la manière de servir, les acquis de l'expérience professionnelle, les capacités d'encadrement, les besoins en formation, les perspectives d'évolution, l'ensemble des autres thèmes qui ont pu être abordés au cours de l'entretien et l'appréciation littérale sur la manière de servir au vu des critères prédéfinis après avis du CT

 - ❑ *Est établi par le supérieur hiérarchique*, puis visé par l'autorité territoriale qui, le cas échéant, peut y porter toutes observations complémentaires
- => Il convient d'être vigilant dans le choix des termes figurant sur le CREP

Conduite de l'entretien

• Quelques atouts pour réussir un entretien :

- ❑ **Préparer soigneusement l'entretien** : recueil des éléments nécessaires, élaboration éventuelle du support, préparation des conditions matérielles
...
- ❑ **Pendant l'entretien** :
 - **S'exprimer** en fonction de l'interlocuteur et du contexte
 - **Ecouter** : prendre en compte le point de vue de son interlocuteur, adopter des postures d'ouverture
 - **Observer** : s'intéresser à toutes les dimensions de la situation et particulièrement aux expressions non verbales
 - **Analyser** : faire la part de l'explicite et de l'implicite
 - **Contrôler** au mieux l'ensemble des variables susceptibles de parasiter l'échange
 - **Prendre conscience de sa propre façon de communiquer** et de ses attitudes spontanées dominantes pour les adapter à la situation

Préalables de la mise en œuvre

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