



CENTRE DE GESTION DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE DE LA SOMME

ENTRETIEN PROFESSIONNEL

PRÉPARER



CONDUIRE



RENDRE COMPTE



**GUIDE DE L'ORGANISATION
DES ENTRETIENS PROFESSIONNELS**

SOMMAIRE

- 1 Généralités
- 2 Cadre juridique
- 3 Qui est concerné ? Quelle périodicité ?
- 4 Objet de l'entretien professionnel
- 5 Préparation de l'entretien professionnel
- 6 Conduite de l'entretien professionnel
- 7 Compte-rendu de l'entretien professionnel
- 8 Recours
- 9 Impact sur les tableaux d'avancement de grade et promotion interne
- 10 Cas particuliers
- 11 Le suivi
- 12 Exemple de trame de fiche de poste
- 13 À destination du manager - Exemples de questions à poser lors de l'entretien professionnel
- 14 À destination de l'agent – Exemples de questions à se poser lors de l'entretien professionnel
- 15 Fiche d'entretien professionnel – trame générale
- 16 Fiche d'entretien professionnel – personnalisé à un métier – exemple pour le poste d'ATSEM
- 17 Schéma récapitulatif des étapes

LES GUIDES DE L'ORGANISATION

Ce guide fait partie d'une collection à paraître sur le site internet
Retrouvez la liste ci-dessous

Entretien professionnel : préparer, conduire, rendre compte

La fiche de poste

L'organigramme

Les outils au service de l'évolution professionnelle

Préparer ses lignes directrices de gestion

Handicap : accueillir, prévenir, accompagner

Les 4 faces du recrutement : juridique, managerial , méthode, attractivité

Construire son règlement intérieur

La médiation, un outil au service des agents et des employeurs

Etc etc

FICHE 1 - Généralités

« L'entretien professionnel est un moment d'échange et de dialogue entre l'agent et sa hiérarchie »
Circulaire IOCB1021299C du 6.08.2018.

Les objectifs de l'entretien professionnel sont notamment de mieux accompagner l'agent dans son parcours professionnel, de prendre en compte ses besoins, d'encourager la recherche d'amélioration continue et de renforcer le dialogue social dans le service public.

L'entretien professionnel est conduit par la personne hiérarchiquement la plus proche de l'agent concerné.

L'entretien professionnel porte exclusivement sur des aspects professionnels et repose sur :

→ L'appréciation sur le travail effectué :

- examen de ce qui s'est passé pendant l'année écoulée,
- résultats obtenus en lien avec les objectifs fixés pour l'année,
- compétences à la fois techniques et comportementales de l'agent,
- formations suivies.

→ L'échange sur les moyens de progresser :

- définition d'objectifs pour l'année à venir,
- formations à suivre en priorité.

→ Un échange sur les souhaits et possibilités d'évolution de carrière :

C'est un moment privilégié pour l'agent et son responsable qui vise à apprécier la valeur professionnelle de l'agent, à le faire progresser, à vérifier qu'il évolue dans un cadre professionnel adéquat. Pour cela, il est conseillé de veiller à être le plus objectif possible, notamment en s'appuyant sur des éléments factuels.

Une place doit être laissée à l'expression des souhaits de l'agent quant à son évolution et à ses motivations pour l'avenir qui peuvent se traduire notamment par une demande de formation.

L'entretien professionnel s'inscrit en ce sens dans une démarche de management et de communication qui, pour être efficace, doit se poursuivre tout au long de l'année.

FICHE 2 – Le cadre juridique

- Loi n°2019-828 du 6 août 2019 instituant le Code Général de la Fonction Publique - Principaux articles :

- L521-1-L'appréciation de la valeur professionnelle d'un fonctionnaire se fonde sur une évaluation individuelle donnant lieu à un compte rendu qui lui est communiqué.

- L521-3-Le compte rendu mentionné à l'article L. 521-1 concernant un fonctionnaire territorial en fonction dans une collectivité ou un établissement mentionné à l'article L. 4 est visé par l'autorité territoriale qui peut formuler, si elle l'estime utile, ses propres observations.

- L521-4- Lors de son entretien professionnel annuel, le fonctionnaire reçoit une information sur l'ouverture et l'utilisation de ses droits afférents au compte personnel de formation prévu à la sous-section 5 de la section 1 du chapitre II du titre II du livre IV.

- L521-5-A la demande du fonctionnaire, la commission administrative paritaire dont il relève peut demander la révision du compte rendu de l'entretien professionnel.

- Ordonnance n° 2021-1574 du 24 novembre 2021 portant partie législative du code général de la fonction publique

Plus spécifiquement pour la Fonction Publique Territoriale :

- Décret 88-145 du 15 02 1988 – art 1-3
- Décret 2014-1526 du 16 12 2014 relatifs à l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires territoriaux articles 3-4-6
- Circulaire IOCB 1021 299C du 6 08 2010
- Circulaire MFPP 1221 534 C du 23 04 2012

FICHE 3 – Qui est concerné ?

Quelle périodicité ?

L'entretien professionnel est :

- annuel
- individuel

L'agent

La procédure d'entretien professionnel concerne les fonctionnaires et les agents recrutés sur un emploi permanent par un CDD d'une durée supérieure à 1 an ou en CDI.

Le supérieur hiérarchique

L'entretien professionnel est conduit par la personne hiérarchiquement la plus proche de l'agent concerné qui en est l'autorité directe, qui transmet les directives, l'accompagne au quotidien et mesure les résultats attendus, sur la base du dialogue et de l'écoute, ce que l'on appelle communément le « n+1 ».

La notion de « supérieur hiérarchique direct » est indépendante de l'appartenance à un grade ou un statut. Le grade du « n+1 » peut-être inférieur à l'agent ou le « n+1 » peut être un contractuel et l'agent un titulaire et inversement.

Lors de l'entretien, ne peuvent pas être présents :

- un collègue de l'agent,
- un représentant syndical,
- le « n+2 » de l'agent ou le DGS,
- le maire ou un élu.

Exception – présence d'une personne tierce à un entretien professionnel

Si l'entretien d'évaluation professionnelle doit être conduit par le supérieur hiérarchique direct du fonctionnaire sous peine d'irrégularité de la procédure, la présence d'un tiers en qualité de simple observateur n'est pas de nature à vicier cette procédure lorsqu'il existe une situation conflictuelle entre l'agent concerné et son supérieur.

CAA Bordeaux 7 octobre 2025 n°23BX03179

La période

La période des entretiens est libre et n'est pas forcément liée à l'année civile. On parle de bilan de « l'année écoulée ». En revanche la périodicité est bien annuelle et il convient de garder la même période de l'année une fois celle-ci choisie. Certaines collectivités choisissent par exemple la période en fonction du plan de formation à venir ou la période de révision du complément indemnitaire.

FICHE 4 - Objet de l'entretien professionnel

L'entretien professionnel porte principalement sur :

- les résultats professionnels obtenus par l'agent au regard des objectifs annuels qui lui ont été assignés et des conditions d'organisation et de fonctionnement du service dont il relève,
- les objectifs assignés pour l'année à venir et les perspectives d'amélioration de ses résultats professionnels compte tenu, le cas échéant des évolutions possibles en matière d'organisation et de fonctionnement du service,
- la manière de servir de l'intéressé,
- les acquis de son expérience professionnelle,
- le cas échéant, ses capacités d'encadrement,
- ses besoins de formation eu égard notamment à ses missions, aux compétences qu'il doit acquérir, à son projet professionnel et à l'accomplissement de ses formations obligatoires,
- ses perspectives d'évolution professionnelle en termes de carrière, de mobilité et ses projets de préparation aux concours d'accès aux cadres d'emplois de la fonction publique. A noter qu'il est obligatoire de porter à connaissance la possibilité de mobiliser son Compte Personnel de Formation pour des projets de formation n'entrant pas dans le cadre du poste occupé ni de son évolution logique.

Fiche 5- La préparation de l'entretien professionnel

La fiche d'entretien professionnel est la base commune de la préparation de l'entretien (voir fiches 15 et 16). La préparation de l'entretien est fondamentale pour les deux parties, agent et responsable hiérarchique de l'agent, s'ils veulent réussir une évaluation objective basée sur le constat de faits et de résultats.

Dans la fiche d'entretien professionnel, ils vérifient les informations sur la situation administrative de l'agent et notent les éventuelles anomalies constatées.

Afin de bien préparer l'entretien, ils peuvent se référer à plusieurs outils :

- La grille de préparation de l'entretien (voir fiches 15 et 16)
- Leur fiche de poste (voir fiche 12)
- La description des objectifs et/ou orientations fixés lors de l'entretien précédent
- Les critères et les compétences requises pour exercer le métier

Pendant cette période de préparation, ils s'attachent individuellement à :

- Faire le bilan et identifier les événements marquants de l'année écoulée ;
- Reprendre les objectifs et/ou orientations fixés lors de l'entretien professionnel précédent (le cas échéant), mesurer les écarts entre les objectifs et/ou orientations fixés et les résultats obtenus, analyser les raisons de ces résultats (non réalisés, partiellement réalisés ou réalisés) en s'appuyant sur des faits concrets ;
- Préparer l'entretien sur la base des critères indiqués dans la trame de l'entretien ;
- Effectuer le bilan des formations suivies ;
- Envisager les besoins de formation. Plus précisément, le responsable hiérarchique identifie les besoins collectifs et individuels, notamment, en cohérence avec l'activité de son équipe sur l'année à venir. Pour cela, il doit préalablement se rapprocher de son supérieur hiérarchique afin de partager avec lui les orientations d'activités définies au sein de sa direction / de son service ;
- Identifier les solutions envisageables en termes de propositions : formation, information, encouragements, nouvelles responsabilités... L'agent est invité à formuler ses observations et propositions sur l'évolution de son poste et le fonctionnement du service ;
- Recenser les perspectives d'évolution professionnelle de l'agent en termes de carrière et de mobilité ou de préparation aux concours d'accès des cadres d'emplois de la fonction publique.

La rédaction de la fiche de poste

La mise en place de l'entretien professionnel nécessite qu'à chaque emploi de la collectivité corresponde une fiche de poste.

En effet, elle doit être remise à l'agent avec la convocation à l'entretien 8 jours au moins avant la date prévue pour la tenue de celui-ci.

La fiche de poste sert à identifier le rôle et les fonctions de l'agent, son positionnement dans la collectivité ainsi que les attentes, les besoins du service et les compétences de l'agent. Elle constitue un repère pour l'agent et une base de travail pour la définition des objectifs fixés lors de l'entretien professionnel.

Elle décrit le poste de manière **objective**. Cependant, elle est personnalisée et nominative. En effet, il serait dommage de se priver de compétences utiles à la collectivité qu'un agent peut apporter parce que la fiche de poste initiale ne le prévoit pas. Il est souhaitable de la relire voire de la réactualiser chaque année (exemple : un agent devient maître d'apprentissage le temps de présence d'un apprenti dans la collectivité ; cette mission doit figurer sur la fiche de poste)

Aucune disposition législative ou réglementaire ne précise le contenu de la fiche de poste. Cependant, il est possible d'identifier les éléments qu'une fiche de poste devrait comporter pour être utile dans le dispositif d'entretien professionnel :

Des éléments relatifs à la présentation générale du poste	- intitulé du poste - cadre d'emplois correspondant au poste - durée du temps de travail (temps complet ou non complet) - positionnement du poste dans l'organigramme et description des missions du service (enjeux) - localisation - spécificités et contraintes du poste
Des éléments relatifs à la description des missions et des activités du poste	- missions - répondre à la question : pourquoi ce poste ? - activités - répondre à la question : que fait-on dans ce poste ?
Des éléments relatifs aux compétences et savoirs requis pour l'exercice des missions	- niveau de diplôme / qualification - les compétences techniques, comportementales et le cas échéant managériales

Le répertoire des métiers territoriaux du CNFPT peut aider à établir ces fiches :

<https://www.cnfpt.fr/evoluer/lemploi-fpt/repertoire-metiers#rmt-marguerite>

La fiche de poste est établie conjointement par l'agent et le responsable hiérarchique, toutefois, elle n'est pas établie en fonction des *desiderata* de l'agent mais par rapport aux besoins de la collectivité.

La fiche de poste est un document contractuel opposable à l'agent et à la collectivité.

L'élaboration puis l'actualisation de la fiche de poste comportent 3 étapes :

1 – Rassembler les informations :

- le supérieur hiérarchique recueille toutes les informations qui aideront à son élaboration : organigramme, fiches de postes déjà existantes, moyens mis à disposition... Il identifie les compétences attendues sur le poste.
- l'agent liste l'ensemble des activités qu'il exerce tout au long de l'année (principales et ponctuelles)

2 – Rédiger la fiche de poste : le supérieur hiérarchique rédige un projet de fiche de poste et le soumet à l'agent qui y apporte toutes les suggestions, compléments et modifications utiles.

3 – Valider la fiche de poste : le supérieur hiérarchique fait valider la fiche par sa hiérarchie.

Lorsque celle-ci est validée, le supérieur hiérarchique et l'agent signent la fiche de poste. Une copie est remise à l'agent

La fiche de poste doit suivre l'évolution du service et des missions de l'agent.

Elle doit notamment être révisée conjointement par l'agent et son supérieur hiérarchique direct en cours de l'entretien professionnel.

→ **Voir également le guide plus complet de l'élaboration de la fiche de poste sur le site du CDG 80**

L'appréciation des compétences

Compétences techniques. La compétence professionnelle exprime un savoir-faire mis en œuvre et contribuant à un livrable, un résultat, une performance...

Il est préférable d'exprimer ses compétences par un verbe d'action : accueillir les usagers, établir les comptes annuels d'une collectivité, réaliser une veille documentaire, manager une équipe, tailler une haie, tondre, maçonner, etc.

La compétence se décrit à partir de quelques activités significatives qui la révèlent, 5 à 8 au maximum.

Compétences comportementales. Ces compétences renvoient au savoir être, aux attitudes développées dans une situation donnée, dans l'action :

- Raisonnement : élaboration de solution, prise de décision, recherche d'information, anticipation, innovation ...
- Communication : écoute, conviction, argumentation, reformulation
- Social : sens du travail en équipe, engagement, partage de compétences, adaptation...
- Action : initiative, autonomie, gestion du temps, organisation, discrétion....

Compétences transverses. Ces compétences renvoient à un socle de connaissances générales utiles à la réalisation de sa mission : fonctionnement des institutions, rôle de la collectivité, environnement territorial etc

Compétences managériales. Ce sont les compétences que la collectivité ou l'établissement estime nécessaires pour la tenue d'une fonction de manager : capacité à déléguer, capacité à mobiliser et valoriser les compétences, aptitude au dialogue, à la communication...

Le responsable hiérarchique évalue chacune des compétences techniques du métier de l'agent au regard de leur qualité de réalisation effective. Pour cela, il précise le niveau acquis par l'agent selon une échelle. Cette appréciation permet d'identifier d'éventuels besoins de formation en mettant en évidence les écarts entre le niveau requis du métier et le niveau atteint par l'agent.

NIVEAU D'APPRECIATION	METIER Niveaux requis par compétences	AGENT Niveaux acquis par compétences
NC	Non concerné	La compétence n'est pas requise dans le poste
Initié	Niveau "débutant/apprentissage" Connaissances basiques ou partielles. Les tâches sont simples, répétitives ou analogues. Découverte du métier.	Autonomie : l'agent ne réalise pas seul les tâches demandées. Capacité à comprendre ou à faire en étant accompagné. Il nécessite l'appui d'un professionnel qui maîtrise les compétences techniques du métier et qui va contrôler les tâches réalisées. La responsabilité est limitée au respect du matériel confié et aux consignes opérationnelles.
Pratique	Niveau "pratique" Connaissances générales. Enchaînement de tâches simples qui nécessitent parfois une adaptation des situations de travail spécifiques.	Autonomie : l'agent fait appel à l'aide d'un tiers ponctuellement. Il rend compte à sa hiérarchie. La responsabilité se limite à celle du traitement des situations courantes.
Maîtrise	Niveau "maîtrise" Connaissance approfondie des compétences. Traitement de situations complexes courantes et ponctuelles.	Autonomie : l'initiative se décline par l'application de solutions à des problèmes courants ou occasionnels qui optimisent le process. La responsabilité : délégation possible, sait faire face à des situations imprévues.
Expert	Niveau "transmettre/conseiller" Excellente connaissance des compétences. Capacité à innover.	Autonomie : sait transmettre son savoir, sait faire évoluer ses compétences. Intervient sur les méthodes de travail. La responsabilité : délégation certaine, mission d'encadrement, sait faire face aux situations critiques.

Pour le responsable hiérarchique, il convient, vis à vis de chacun de ses collaborateurs, de s'inscrire dans la démarche suivante :

→ **Prendre rendez-vous pour l'entretien :**

En expliquer le sens, la finalité aux agents. Ils sont ensuite convoqués 8 jours au moins avant la date de l'entretien par le supérieur hiérarchique direct. La convocation est accompagnée de la fiche de poste de l'agent et **d'un exemplaire de la fiche d'entretien professionnel qui sert de support au compte rendu.**

→ **Faire le point en amont sur la situation de l'agent :**

- Situation administrative et fiche de poste
- Les objectifs fixés l'année précédente (le cas échéant).
- Les critères statutaires et les compétences techniques métier
- Les formations suivies
- Les besoins futurs en formation en s'appuyant sur le catalogue formation du CNFPT (Centre National de la Fonction Publique Territoriale) mais aussi sur d'autres organismes de formation spécialisés selon les métiers, pour identifier les besoins en formation en se rapprochant de sa direction.
- Les perspectives d'évolution professionnelle en termes de carrière, de mobilité ou de préparation aux concours d'accès des cadres d'emplois de la fonction publique.

→ **Analyser :**

Préparer quelques questions en amont (voir fiche 13)

Noter les points importants, en s'efforçant d'être le plus objectif possible (à partir de faits)

→ **Organiser :**

Prendre le temps - A titre indicatif, un entretien approfondi dure entre 1h et 1h30 maximum.

- En deçà, risque d'échanges superficiels.
- Au-delà, risque de répétitions et de lassitude.

Chacun doit se rendre totalement disponible.

- Prévenir vos collègues en amont.
- Éviter toutes les interruptions possibles : visites, téléphone...
- Une salle de réunion peut être le lieu le plus approprié. Dans tous les cas, sortir du contexte environnemental habituel.
- Privilégier l'entretien sans ordinateur en ayant sa trame d'entretien et sa préparation sur papier.

L'établissement des critères d'appréciation

Chaque collectivité fixe des critères à partir desquels la valeur professionnelle des agents est appréciée en fonction de la nature de leurs tâches et de leur niveau de responsabilité.

Le décret du 16 décembre 2014 donne une liste non exhaustive de critères:

- **Les résultats professionnels obtenus par l'agent et la réalisation des objectifs ;**
- **Les compétences professionnelles et techniques ;**
- **Les qualités relationnelles ;**
- **La capacité d'encadrement ou d'expertise ou, le cas échéant, à exercer des fonctions d'encadrement ou d'expertise dans le futur.**

Cette liste peut être considérée comme un socle commun à compléter et affiner en fonction des tâches confiées aux agents et de leur niveau de responsabilité. **Ces critères sont fixés après avis du Comité Social Territorial.**

Il est conseillé de déterminer des listes de critères selon les compétences des différents profils de poste.

Fiche 6 - La conduite de l'entretien professionnel

Les grandes étapes de l'entretien

Il est conseillé de structurer l'entretien en 6 étapes :

Partie 1 : L'introduction

Le comportement de chacun conditionne le bon déroulement de l'entretien : vous devez être prêt à communiquer, écouter, échanger et proposer.

Responsable hiérarchique :

- Vous devez accueillir, prendre contact, mettre à l'aise l'agent tout en lui rappelant les objectifs de l'entretien. Il est nécessaire d'établir un climat de confiance à conserver durant tout l'entretien.
- Annoncez brièvement le déroulement de l'entretien.
- Vous devez à ce moment avoir avec la personne évaluée la même connaissance des modalités de déroulement de l'évaluation qui va débiter.
 - o Rappeler le sens, la finalité et les objectifs de l'entretien
 - o Rappeler les conditions de déroulement de l'entretien (durée, plan...)

Partie 2 : Le bilan et les faits marquants de l'année écoulée

Responsable hiérarchique :

- Invitez l'agent à dresser le bilan de l'année écoulée y compris les formations écoulées ;
- Adoptez une attitude non directive, basée essentiellement sur l'écoute, la compréhension et éventuellement l'aide ;
- Vous pouvez demander des précisions, approfondir un thème en relançant l'échange sur un point non abordé ;
- Invitez l'agent à formuler des observations et propositions sur l'évolution de son poste ou le fonctionnement du service ;
- Formulez ensuite une synthèse des points abordés par l'agent ;
- Formulez un avis sur le travail réalisé durant l'année écoulée et non sur la personne elle-même, en exposant clairement votre point de vue et en recherchant l'accord de l'agent sur les points forts, ceux à améliorer et la manière d'y parvenir ;
- Formulez ensuite une synthèse des points abordés par l'agent ;

Agent :

- Dressez le bilan de l'année en analysant la situation. Prenez le temps de faire le point sur ce qui va, sur ce qui ne va pas, sur les réussites mais également sur les difficultés rencontrées en cours d'année.
- Exprimez-vous sur ce que vous pensez de votre travail et de vos performances, sur les difficultés et sur la manière dont vous envisagez de les résoudre, sur votre avenir.

Partie 3 : Effectuer le bilan des objectifs fixés pour l'année écoulée

Effectuez le bilan des objectifs fixés pour l'année écoulée et faites le bilan de leur réalisation à partir de faits observables et quantifiables.

Responsable hiérarchique :

- Rappelez les objectifs fixés pour l'année écoulée.
- Mesurez le résultat du travail de l'agent par rapport à chaque objectif fixé pour l'année écoulée et par rapport aux évolutions en matière d'organisation et de fonctionnement du service : l'objectif ou l'orientation peut être non réalisé, partiellement réalisé ou réalisé, précisez les raisons internes ou externes en vous appuyant sur des faits concrets.
- Evoquez (le cas échéant) la réalisation d'un objectif qui n'était pas prévu initialement et qui a été rajouté en cours d'année.
- Félicitez l'agent en cas d'atteinte de bons résultats professionnels et d'atteinte des objectifs.

Agent :

- En vous appuyant sur des faits, mettez en évidence les actions menées et les éventuelles difficultés rencontrées.
- N'hésitez pas à faire part de votre point de vue, à exprimer votre accord ou vos points de désaccord sur les résultats.
- Argumentez votre position en vous appuyant sur des faits précis.

→ **Recherchez ensemble ce qui a pu justifier les écarts**

→ **L'entretien doit aboutir à la recherche en commun des moyens et des solutions à mettre en œuvre pour améliorer les résultats et préparer l'avenir**

Partie 4 : Apprécier la valeur professionnelle de l'agent à partir de critères

Responsable hiérarchique :

- Effectuez cette « évaluation » sur les critères listés en lien avec les compétences techniques requises pour le métier au regard des missions réalisées par l'agent durant l'année et de son niveau de responsabilité.
- Évaluez l'écart entre les compétences attendues et les compétences mises en œuvre.
- Clarifiez si nécessaire la situation de travail en termes de missions et de compétences demandées. Si nécessaire, référez-vous au contenu de la fiche de poste et partagez-le avec l'agent.
- Laissez l'agent émettre un avis, faire des propositions.
- N'imposez pas *a priori* de solution, formalisez et formulez clairement l'accord final pour y parvenir et y faire adhérer votre collaborateur.

Agent :

- En vous appuyant sur des faits, mettez en évidence les actions menées et les éventuelles difficultés rencontrées.
- Proposez des solutions en les argumentant.
- N'hésitez pas à faire part de votre point de vue, à exprimer votre accord ou vos points de désaccord avec l'évaluation. Argumentez votre position en vous appuyant sur des faits précis.
- Formulez des observations et propositions sur l'évolution du poste et le fonctionnement du service.

→ **Ensemble : identifiez les solutions envisageables en termes de propositions. L'entretien doit aboutir à la recherche en commun des moyens et des solutions à mettre en œuvre pour améliorer les marges de progrès et préparer l'avenir.**

Partie 5 : Préparer l'avenir, fixer les objectifs pour l'année à venir

Responsable hiérarchique :

- Déterminez un nombre raisonnable d'objectifs ;
- Les objectifs doivent être « **SMART** » :

-**S** – Spécifiques - Les objectifs doivent être précis, adaptés au contexte et à la personne

-**M** - Mesurables - A la fois en termes qualitatifs et quantitatifs (résultats possibles à constater, indicateurs quantifiables) ou observables avec un événement précis et constatable

-**A** – Accessibles - Atteignables

-**R** - Réalistes - ni trop faciles, ni trop difficiles et donc motivants

-**T** - Temporels - définis dans le temps avec des échéances partielles et une échéance finale

-**E** - Ethiques - conformes à la législation et préservant l'intégrité physique et psychologique des collaborateurs impactés

- Il est possible de distinguer trois types d'objectifs :
 - Collectifs pour l'ensemble du service ou de l'établissement
 - Professionnels et directement liés aux objectifs du service,
 - Personnels liés à une évolution de la qualité de travail en termes de responsabilités, comportements, compétences...
- Assurez-vous que ces objectifs sont bien compris et acceptés par l'agent. Pour cela, n'hésitez pas à lui demander de les reformuler.
- Apportez une réponse aux perspectives d'évolution professionnelles de l'agent et à ses besoins de formation au cours de l'entretien si possible ou ultérieurement.
- Donner la définition de la méthode d'appréciation qui conduira à l'atteinte complète ou partielle de l'objectif.

Agent :

- N'hésitez pas à participer à la définition des objectifs et à les reformuler. Il est important que vous ayez bien compris les objectifs et/ou les orientations fixés par votre « n+1 ».
- Identifiez ensemble les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs :
 - Identifiez les besoins de formations : échanger sur un nombre raisonnable de demandes. Une fois les besoins de formation définis, déterminez ensemble des niveaux de priorité pour chacune des actions de formation demandées.
 - Formulez vos perspectives d'évolution professionnelle en termes de carrière et de mobilité.

Exemple de définition des objectifs :

Exemple d'orientation : améliorer l'espace floral de la ville

Exemple d'objectif : Planter 12 000 pieds de tulipes pour une floraison au mois de mai

S. Objectifs précis : planter 12 000 pieds de tulipes en octobre

M. 12000 pieds

A. Période donnée en fonction de l'époque, des effectifs, semis

R. En fonction du nombre à planter (déjà réalisé l'année dernière)

T. Bonne période pour planter : entre septembre et le 30 octobre

E. Utilisation de produits phytosanitaires en conformité avec la réglementation, port des EPI (Equipements de Protection Individuelle), plan de prévention.

Partie 6 : la conclusion**Responsable hiérarchique :**

- Reformulez les points principaux évoqués et les accords trouvés. Ceux-ci vous permettront de compléter le dossier : grille d'appréciation, évolution des qualités professionnelles.
- Evoquez les avancements de grade et promotions internes si l'agent est concerné et lui donner le positionnement de l'employeur par rapport à ces possibilités d'évolution de carrière
- Si le besoin s'en fait sentir, fixez un rendez-vous ultérieur.

Agent :

- A la fin de l'entretien, tous les points évoqués et les accords intervenus au cours de celui-ci doivent vous paraître clairs. N'hésitez pas à demander des précisions si tel n'est pas le cas.

La gestion des situations difficiles

- **Comment gérer une personne « têtue »** - On essaie d'expliquer (2 à 3 tentatives). C'est peut-être un comportement pour masquer une peur ; il faut donc le rassurer.
- **Comment gérer une personne « rusée »** - Il faut rester attaché à la procédure – bien respecter les étapes.
- **Comment gérer une personne « je connais tout »** - Il faut le recadrer au regard de la procédure. C'est peut-être un besoin de valorisation. Il faut donc faire attention aux messages de dévalorisation.
- **Comment gérer une personne absente de l'entretien** - Il faut reprogrammer un entretien ; si cela se reproduit, cela est passible d'une sanction – la convocation de l'agent aura été faite au préalable par courrier.
- **Comment gérer une crise de larmes** - Se protéger, ne pas devenir « buvard » ; comprendre ; proposer des conseils et accepter la non-performance momentanée ; mobiliser l'agent sur des objectifs à court terme ; si besoin, différer l'entretien. Il ne faut surtout pas nier l'émotion en usant de propos du type « ce n'est pas grave », «parti comme ça, ça va mal finir... ».
- **Comment gérer un agent inquiet** - Communiquer clairement et rester factuel, valoriser ses ressources et rechercher des solutions avec lui. Il ne faut surtout pas minimiser l'objet de l'inquiétude ou mépriser la réaction, surtout ne pas dire « tu n'as pas de raison d'avoir peur » ni amplifier les enjeux.
- **Comment gérer l'agressivité** - Rester calme, respirer profondément, ne pas prendre cette émotion pour soi, montrer que l'on a entendu, écouter et récapituler, faire confirmer « je comprends que vous soyez en colère... Expliquez-moi ce qui est le plus important pour vous... », s'en tenir aux faits, proposer d'être constructif, dire «stop » si les bornes sont dépassées. Il ne faut pas minimiser la colère, ne pas se justifier, ne pas passer en force ni hausser le ton, ne pas dire : « Vous vous trompez... Vous avez tort... ».
- **Comment gérer un manipulateur** - Relativiser « à moi aussi ça arrive... », s'affirmer «je sais ce que je fais », faire tomber les masques « que recherchez-vous en agissant ainsi... », « quel est le véritable problème? ». Ne pas céder à la pitié, la culpabilisation, la flatterie.

Quelques conseils pendant l'entretien

Responsable hiérarchique :

- Soyez clair et précis
- Sachez être disponible et à l'écoute des arguments de l'agent, pour infléchir éventuellement votre analyse.
- Assurez-vous de la gestion du temps de l'entretien.
- Laissez l'agent s'exprimer, utiliser sa préparation. Il s'agit d'écouter, d'exploiter au maximum sa préparation. Ne discutez qu'ensuite.
- Posez des questions ouvertes qui favorisent le dialogue et laissent aux collaborateurs la possibilité de s'exprimer librement. Les questions ouvertes sont porteuses d'informations riches (ex : qu'avez-vous envie de savoir et que vous manque-t-il ? Quelle aide attendez-vous ?).
- Utilisez la reformulation qui permet de montrer votre niveau d'écoute mais vous donne également la possibilité de clarifier, d'arriver à un accord commun avec votre interlocuteur. La reformulation peut être introduite par des expressions telles que : « ainsi, selon vous... », « si je vous comprends bien... », « en d'autres termes... ».
- Demandez si nécessaire à l'évalué de reformuler votre propos pour vous assurer de sa compréhension.
- Ne changez pas soudainement de thème. Respectez la structure de l'entretien et faites des résumés successifs chaque fois qu'un thème a été complètement traité. Cela vous permettra de conclure et d'introduire une progression logique et articulée dans le développement de l'entretien.
- Exprimez-vous avec courtoisie et veillez à ne jamais employer de formules « blessantes ». Sachez féliciter et faire des critiques constructives.
- Ne profitez pas de l'entretien pour moraliser ou au contraire plaindre, compatir. L'entretien doit être un moment privilégié pour fixer des objectifs et définir ce qui se passera s'ils ne sont pas atteints.
- La situation peut engendrer des tensions et des désaccords explicites ou latents qu'il est nécessaire de désamorcer dès le départ.
- Ne vous limitez pas à la formulation du bilan. Il s'agit de traduire les constats en mesures à prendre, conduites à tenir, objectifs à atteindre. Bref, cherchez l'ensemble des solutions sur ce qui pose problème et préparez l'avenir.
- Ne comparez pas les agents entre eux. L'évaluation n'est pas une compétition entre agents dont le service pourrait souffrir.
- Si l'entretien se disperse sur des sujets hors évaluation, recentrez l'entretien d'une façon courtoise sur les faits essentiels concernant l'agent, quitte à fixer un autre rendez-vous pour traiter des questions concernant la vie habituelle du service (établir une « fiche parking » c'est-à-dire noter les hors-sujets pour ne pas les évincer ou les oublier. Cela prouve que l'écoute est bien là).
- Remerciez l'agent de son effort d'analyse, de sa coopération et demandez-lui comment il a ressenti l'entretien.

Agent :

- Soyez le plus objectif possible.
- N'ayez pas peur de vous exprimer, de dire ce que vous pensez avec courtoisie. Cherchez à argumenter votre position en vous appuyant sur des faits précis.
- Demandez à bénéficier de suffisamment de temps dans l'hypothèse d'un supérieur hiérarchique « pressé ».
- Sachez rester disponible et à l'écoute des arguments du responsable hiérarchique, pour infléchir éventuellement votre point de vue.
- Utilisez la reformulation qui permet de montrer votre niveau d'écoute mais vous donne également la possibilité de clarifier, d'arriver à un accord commun.
- A la fin de l'entretien, tous les points évoqués et les accords intervenus au cours de celui-ci doivent vous paraître clairs. N'hésitez pas à demander des précisions si tel n'est pas le cas.

Fiche 7 – Le compte-rendu

Aucun texte législatif ou réglementaire n'impose de formulaire type. Cependant, le compte rendu doit comporter des rubriques correspondant aux différents aspects de l'entretien professionnel :

- **les résultats professionnels** obtenus par l'agent au regard des tâches qui lui ont été confiées, des objectifs à atteindre et des conditions d'organisation et de fonctionnement du service dont il relève ;
- **les objectifs à atteindre** pour l'année à venir et les perspectives d'amélioration de ses résultats professionnels compte tenu, le cas échéant des évolutions possibles en matière d'organisation et de fonctionnement du service ;
- **la manière de servir** de l'intéressé ;
- **les acquis** de son expérience professionnelle ;
- **le cas échéant**, ses capacités d'encadrement ;
- **ses besoins de formation** eu égard notamment à ses missions, aux compétences qu'il doit acquérir, à son projet professionnel et à l'accomplissement de ses formations obligatoires ; l'entretien professionnel doit également évoquer la possibilité de mobiliser son Compte Personnel de Formation (qui, rappelons-le ne concerne que des formations qui ne sont pas en lien avec le poste occupé) ;
- **ses perspectives d'évolution professionnelle** en termes de carrière, de mobilité et ses projets de préparation aux concours d'accès aux cadres d'emplois de la fonction publique.

Voir fiches 15 et 16

Dans un délai **maximum de 15 jours, le compte rendu est notifié à l'agent** qui, le cas échéant, le complète par ses observations, le signe pour attester qu'il en a pris connaissance et le renvoie à son supérieur hiérarchique direct.

Le compte rendu est ensuite visé par l'autorité territoriale, versé au dossier de l'agent et communiqué à l'agent concerné.

Le chapitre IV de la trame d'entretien proposé en fiche 15 peut être utilisé pour le calcul du complément indemnitaire annuel (CIA) en accolant à chaque niveau d'expertise un nombre de points ; Par exemple :

Pour « supérieur » « dépassé » ou « expert » : 3

Pour « bon » ou « maîtrise » : 2

Pour « assez bon » ou « pratique » : 1

Pour « à confirmer » ou « initié » : 0

Il convient d'apporter soin et attention à la rédaction du compte-rendu pour plusieurs raisons :

-Le compte-rendu est lu par l'agent, en particulier l'appréciation littérale. Il doit donc refléter fidèlement l'entretien. L'agent ne doit pas découvrir de nouvelles informations.

-Le compte-rendu est un document qui peut-être transmis à la CAP (Commission Administrative Paritaire pour les fonctionnaires), la CCP (Commission Consultative Paritaire pour les contractuels de droit public) lors de demandes de révisions.

Fiche 8 – Recours

En cas de désaccord, le fonctionnaire doit demander, dans un premier temps, la révision du compte-rendu de son entretien professionnel auprès de l'autorité territoriale.

Cette demande de révision doit être formulée dans un délai maximum de 15 jours francs suivant la notification du compte-rendu (le délai franc ne comprend pas le jour de la notification).

L'autorité territoriale doit **notifier** sa réponse dans un délai de 15 jours à compter de la date de réception de la demande de révision du compte-rendu de l'entretien professionnel. L'absence de réponse équivaut à une décision implicite de rejet.

Si l'agent n'est pas satisfait de la réponse, il peut alors saisir la CAP/CCP compétente dans le délai d'un mois à compter de la **notification** de la réponse formulée par l'autorité territoriale dans le cadre de la demande de révision.

La CAP/CCP compétente peut proposer à l'autorité territoriale la modification du compte rendu de son entretien professionnel. L'avis de la CAP/CCP ne lie pas l'autorité.

Après avis de la CAP, l'autorité territoriale communique à l'agent, **qui en accuse réception**, le compte rendu définitif de l'entretien.

L'agent peut également exercer un recours gracieux auprès de l'autorité territoriale ou un recours contentieux après du tribunal administratif. Celui-ci doit être réalisé dans un délai de deux mois à compter, soit :

- de la notification initiale du compte-rendu ;
- de la réception de la réponse de l'autorité territoriale à la demande gracieuse de révision ;
- de la communication du compte-rendu éventuellement révisé après avis de la CAP compétente ou de la CCP ;
- de la réponse explicite ou implicite de rejet au recours gracieux.

Il est à noter qu'un agent peut introduire un recours contentieux directement après du tribunal administratif sans avoir au préalable fait de demande de révision auprès de la CAP compétente ou de la CCP ni de recours gracieux.

Décret 2014 – 1526 du 16 décembre 2014 – art 7 – JO du 18/12/2014

Décret 88-145 du 15 février 1988 – art 1-3 – JO du 16/02/1988

La loi n°2021-1729 du 22 décembre 2021 pour la confiance dans l'institution judiciaire, a pérennisé et généralisé le dispositif de la Médiation Préable Obligatoire à l'ensemble du territoire national. Il s'agit d'un mode alternatif de règlement d'un différend grâce à l'intervention d'une personne neutre et impartiale appelée « médiateur » en vue de trouver un accord entre l'employeur public et l'agent. 7 cas de décisions administratives défavorables à l'agent peuvent faire l'objet d'une MPO. Parmi ces cas, certains peuvent être engendrés à l'issue d'un entretien professionnel validé par l'autorité territoriale, comme par exemple le refus d'une formation. La médiation à l'initiative du juge ou la médiation à l'initiative des parties viennent compléter les modalités de règlement amiable.

Fiche 9 – Etablissement des tableaux d'avancement de grade et de promotion interne

Le Code général de la fonction publique (articles L521-1 à L521-5 et L522-23 à L522-31) précise les modalités (non exhaustives) de l'examen de la valeur professionnelle pour l'établissement des tableaux d'avancement de grade ou de la liste d'aptitude :

Deux articles en particulier impliquent la prise en compte des entretiens professionnels pour l'examen de la valeur professionnelle de l'agent.

L521-1-L'appréciation de la valeur professionnelle d'un fonctionnaire se fonde sur une évaluation individuelle donnant lieu à un compte-rendu qui lui est communiqué.

L522-24-L'avancement de grade au sein de la fonction publique territoriale a lieu suivant l'une ou plusieurs des modalités ci-après :

1° Au choix par voie d'inscription à un tableau annuel d'avancement, établi par appréciation de la valeur professionnelle et des acquis de l'expérience professionnelle des agents. Sans renoncer à son pouvoir d'appréciation, l'autorité territoriale tient compte des lignes directrices de gestion prévues chapitre III du titre 1° du livre IV ;

2° Par voie d'inscription à un tableau annuel d'avancement, établi après une sélection par voie d'examen professionnel ;

3° Par sélection opérée exclusivement par voie de concours professionnel.

Fiche 10 – Cas particuliers

La situation des représentants syndicaux bénéficiaires de décharges d'activité de service (DAS) ou mis à disposition.

L'agent déchargé ou mis totalement à disposition peut bénéficier d'un entretien annuel d'accompagnement. Il est conduit par le responsable des ressources humaines ou équivalent. Il peut avoir lieu chaque année à la demande de l'agent et fait l'objet d'un compte-rendu. Bien entendu, il ne comporte aucune appréciation de la valeur professionnelle de l'agent (article 15).

Il porte principalement sur :

- les acquis de l'expérience professionnelle, y compris ceux résultant de son activité syndicale
- les besoins de formation professionnelle
- les perspectives d'évolution professionnelle en termes de carrière et de mobilité

L'agent qui est déchargé ou mis à disposition entre 70 et moins de 100 % bénéficie d'un entretien annuel de suivi conduit par son supérieur hiérarchique direct (article 16) sur les thématiques précisées ci-dessus.

Attention, l'entretien professionnel redevient obligatoire lorsque la situation de décharge ou de mise à disposition cesse.

Procédure pour les agents en repositionnement médical

•Agents affectés dans un service depuis moins de 6 mois à la date de commencement des entretiens professionnels :

- Il revient au N+1 de l'agent dans le service d'accueil de définir les objectifs et/ ou orientations pour l'année à venir
- La grille d'évaluation des compétences métiers n'est pas appliquée à l'agent

•Agents affectés dans un service depuis plus de 6 mois à la date du commencement des entretiens professionnels :

- Il revient au N+1 de l'agent dans le service d'accueil de mener l'entretien professionnel avec l'agent et de définir les objectifs et/ou orientations pour l'année à venir
- La grille d'évaluation des compétences métiers est appliquée à l'agent

•Agents affectés dans un service depuis plus d'un an à la date du commencement des entretiens professionnels :

- Procédure normale

Procédure pour les agents présents plus de 6 mois dans l'année mais absents au moment de l'entretien professionnel

La procédure suivante est mise en place afin de garantir à tous les agents absents au moment de l'entretien mais ayant travaillé plus de six mois dans l'année, le bénéfice de celui-ci.

Cette procédure ne doit être appliquée qu'en cas d'impossibilité réelle de procéder à l'entretien. Les responsables hiérarchiques sont donc invités à attendre au maximum le retour éventuel de l'agent avant de la mettre en œuvre.

Procédure :

- Envoi systématique aux agents concernés, en recommandé avec accusé de réception de leur « fiche d'entretien professionnel » (notification) avec envoi d'une lettre d'accompagnement rappelant la nécessité, dans l'intérêt de l'agent, de le compléter éventuellement, de le signer et de prendre connaissance de l'appréciation qui est portée sur sa manière de servir et des voies de recours en cas de désaccord.
- Visa du dossier par l'autorité territoriale.

Procédure pour les agents refusant d'être évalués

L'agent est évalué de façon unilatérale et son dossier lui est transmis selon la procédure décrite au paragraphe précédent avec la mention que l'agent a refusé de signer son entretien professionnel.

Le compte rendu doit nécessairement être notifié à l'agent.

(penser à faire une copie scan ou papier du compte-rendu envoyé et de la preuve de l'envoi à l'agent dans le dossier RH de l'agent)

Procédure pour les agents absents plus de 6 mois dans l'année

Les agents absents plus de 6 mois (182 jours) dans l'année ne sont pas évalués.

Envoi de leur fiche d'entretien de l'année en précisant sur cette fiche qu'ils n'ont pas à être évalués en raison de leur absence depuis plus de 6 mois.

(penser à faire une copie scan ou papier du compte-rendu envoyé et de la preuve de l'envoi à l'agent dans le dossier RH de l'agent)

Procédure en cas de changement de responsable hiérarchique en cours d'année

Il revient au responsable hiérarchique ayant encadré l'agent plus de 6 mois au cours de l'année d'évaluer l'agent.

Il revient au responsable hiérarchique encadrant l'agent au moment des entretiens professionnels de définir les objectifs pour l'année à venir.

Fiche 11- Le suivi

- Pendant l'année, chaque responsable hiérarchique doit s'efforcer de suivre la progression de ses collaborateurs vers la réalisation des objectifs fixés et éventuellement rectifier ces derniers en fonction des événements.
- De la même manière, chaque agent ne doit pas hésiter à reprendre contact avec son responsable dans le courant de l'année, pour faire le point sur les difficultés rencontrées, exprimer de nouveaux besoins intervenus après l'entretien...
- Des rencontres régulières permettent de faire des points d'étape, de contrôler les dérives possibles et d'apporter aide et moyens efficaces.
- L'entretien annuel s'inscrit dans une démarche plus globale de management et de communication qui, pour être efficace, doit se poursuivre tout au long de l'année.

Fiche 12- exemple de fiche de poste

Métier : Secrétaire général de mairie (h/f)

Mission	Mettre en œuvre, sous les directives des élus, les politiques déclinées par l'équipe municipale. Organiser les services de la commune, élaborer le budget et gérer les ressources humaines.
Activités	Assister et conseiller les élus. Préparer et rédiger des documents administratifs et techniques. Préparer et rédiger des documents budgétaires et comptables. Engager les dépenses et encaisser les recettes dans le respect des règles de la comptabilité publique. Gérer les ressources humaines et assurer la paie. Préparer des actes d'état-civil et rédiger des délibérations et arrêtés du maire. Accueillir et renseigner la population. Gérer les équipements municipaux. Manager et animer des équipes d'agents municipaux. Mettre à jour des tableaux de base de données. Gérer et suivre des dossiers spécifiques en direction du public (garderie, bibliothèque, cantine, transports scolaires, etc.), ou en relation avec les partenaires (intercommunalité notamment pour l'urbanisme et le suivi des dotations). Tenir à jour le fichier électoral et aider à l'organisation des élections sur le territoire de la collectivité.
Compétences techniques	Connaissances en matière de gestion RH secteur public, de comptabilité et commandes publiques budgétaire, affaires juridiques (gestion actes d'état civil, marchés publics etc.). Connaissances en matière de sécurité des bâtiments, de responsabilité juridique et pénale sur la gestion des équipements et matériels. Outils informatiques bureautiques de type Word, Excel, Power point. Procédures internes. Qualités rédactionnelles.
Compétences comportementales	Devoir de réserve et sens du service public. Esprit d'initiative. Qualités organisationnelles. Qualités relationnelles (écoute, conseil, médiation). Discrétion et confidentialité. Rigueur. Force de proposition. Autonomie.
Relations fonctionnelles	Avec les élus de la collectivité, des collectivités territoriales et partenaires publics ou privés (administrations ou secteur privé). Le public.
Conditions d'exercice	Amplitude horaire variable et pics d'activité en fonction des obligations liées à la fonction : disponibilité par rapport aux élus, conseils municipaux et commissions, période budgétaire, période d'élection. Missions sur ordinateur pour l'essentiel et sur plate-formes dématérialisées hébergées hors de la collectivité. Télétravail possible pour les missions administratives si la collectivité dispose des moyens numériques et matériels.
Cadre d'emplois	A ou B de la filière administrative (en fonction de la taille de la collectivité).

NIVEAUX REQUIS DES COMPÉTENCES TECHNIQUES	
1 - Expert	
2 - Maîtrise	
3 - Pratique	
4 - Initié	

Fiche 13 – A destination du manager -

Exemples de questions à poser lors de l'entretien professionnel.

Donnez plutôt la parole à l'agent.

Ces questions n'interviennent que si l'agent a des difficultés à se lancer dans la discussion. Pour plus de facilités, insérez ces questions dans la trame de l'entretien.

Situation administrative

- Les informations concernant votre situation administrative sont-elles exactes ? Si Non, quelles sont les modifications à apporter ?

Partie I

- Avez-vous relu votre fiche de poste ?
- Son contenu correspond-elle bien aux missions que vous exercez ? Si non, quelles sont les modifications à apporter ?

Partie II-1

- Y a-t-il eu des événements marquants, des temps forts, des changements importants, des imprévus ayant perturbé votre travail durant l'année ? Si oui, lesquels ?

Partie II-2

- Quels étaient les objectifs et/ou orientations de l'année précédente, leur degré d'atteinte, les raisons de ces résultats ? En vous appuyant sur des faits concrets. Y compris les nouvelles orientations prises en cours d'année.
- Par rapport aux missions, activités de votre poste et par rapport aux objectifs fixés, quels sont les points que vous estimez satisfaisants ? Moins satisfaisants ? Pourquoi ?
- Dans quels domaines aspirez-vous à davantage de responsabilité et d'autonomie ?
- Quels sont les domaines dans lesquels vous avez besoin de plus de directives, d'expérience, d'informations ou de formation ?
- Quelles sont les activités auxquelles vous attachez le plus d'importance ?
- Quelles sont les activités qui vous demandent le plus d'attention et d'effort ?
- Quelles sont les activités qui vous intéressent le plus ? Pourquoi ?
- Quelles sont les activités qui vous intéressent le moins ? Pourquoi ?
- Dans quels domaines rencontrez-vous des difficultés ? Pourquoi ?

Partie II-3

- Dans quels autres dossiers vous êtes-vous investi ? Est-ce que cela vous a plu ?
- Dans quels domaines aspirez-vous à davantage de responsabilité et d'autonomie ? Ou au contraire, dans quels domaines avez-vous besoin de plus de directives ou d'informations ?

Partie II-4

- Quelles formations avez-vous suivies au cours de l'année écoulée ? Qu'en avez-vous retiré ? Les formations suivies ont-elles répondu à vos attentes ?

Partie III

- Quels sont vos besoins de formation ? Pourquoi ?
- En conclusion suite aux besoins de formation, de quel appui, aide, conseil venant de ma part souhaiteriez-vous bénéficier ?

Partie IV

- Quelle évolution voyez-vous pour votre poste ? Quelles activités aimeriez-vous effectuer ou ne plus effectuer ou différemment ? Avez-vous réfléchi à des objectifs pour l'année à venir ?

Partie V

- Quel est votre projet professionnel à court et moyen termes ? (l'agent n'est pas tenu de répondre à cette question)

Fiche 14 – A destination de l'agent –

Exemples de questions à se poser et à poser lors de l'entretien professionnel

Ma situation administrative

-Les informations concernant ma situation administrative sont-elles exactes ? Si non, quelles sont les modifications à apporter ?

Partie I

-Le contenu de la fiche de poste correspond-il bien aux missions que j'exerce ? Si non, quelles sont les modifications à apporter ?

Partie II-1

- Y a-t-il eu des événements marquants, des temps forts, des changements importants, des imprévus ayant perturbé ou impacté mon travail durant l'année ? Si oui, lesquels ?
- Quelles sont les activités auxquelles j'attache le plus d'importance ?
- Quelles sont les activités qui me demandent le plus d'attention et d'effort ?
- Quelles sont les activités qui m'intéressent le plus ? Pourquoi ?
- Quelles sont les activités qui m'intéressent le moins ? Pourquoi ?
- Dans quels domaines est-ce que je rencontre des difficultés ? Pourquoi ?
- Dans quels domaines est-ce que j'aspire à davantage de responsabilité et d'autonomie ?
- Quels sont les domaines pour lesquels j'ai besoin de plus de directives, d'expérience, d'information, de formation ?

Partie II-2

Relire les objectifs et/ou orientations de l'année précédente, noter :

- leur degré d'atteinte
- les raisons de ces résultats en m'appuyant sur des faits concrets
- Par rapport aux missions, activités de mon poste et par rapport aux objectifs fixés, quels sont les points que j'estime satisfaisants ? Moins satisfaisants ? Pourquoi ?

Partie II-3

-Quels sont les autres dossiers sur lesquels je me suis investi ou quels sont les objectifs/missions supplémentaires en cours d'année qui m'ont été confiés ?

Partie II-4

-Quelles formations ai-je suivies au cours de l'année écoulée ? Qu'en ai-je retiré ? Les formations suivies ont-elles répondu à mes attentes ?

Partie III

- Quels sont mes besoins de formation ? Pourquoi ? (Y compris la mobilisation de mon CPF)
- De quel appui, aide, conseil venant de mon responsable hiérarchique souhaiterais-je bénéficier ?

Partie IV

-Quelles sont les évolutions que je vois pour mon poste ? Quelles activités aimerais-je effectuer ? Quelles sont les activités que je souhaiterais ne plus effectuer ou différemment ?

Partie V

-Quel est mon projet professionnel à court et moyen termes ? (attention cela peut rester personnel et ne pas être communiqué à sa hiérarchie si l'on ne souhaite pas en parler).

Fiche 15 – Fiche d'entretien professionnel

trame généraliste

Nom de la collectivité :

Fiche d'entretien professionnel au titre de la période :

De(mois-année) à(mois-année)

Réalisé le :

Document à remettre à l'agent **au moins huit jours avant** la date de l'entretien avec la fiche de poste, qui est annexée au compte-rendu.

Toutes les rubriques de la fiche doivent être remplies (sauf mention contraire)

Entre l'agent

Prénom :

Nom :

Date de naissance :

Grade :

Echelon :

Direction/Service :

Poste occupé :

Depuis le :

Temps de travail :

- ☐ Temps complet
- ☐ Temps non complet : /35^{ème}
- ☐ Temps partiel : %

Et son supérieur hiérarchique direct

Prénom :

Nom :

Qualité:

I - Description du poste occupé

(Se reporter à la fiche de poste jointe)

II - Résultats professionnels

Bilan de l'année écoulée

1° Faits marquants :

2° Atteinte des objectifs de l'année écoulée :

Objectifs	Résultats (*)	Analyse des écarts

(*) à préciser : non atteint, partiellement atteint, atteint

Autres commentaires le cas échéant :

3° Autre(s) dossier(s) ou travaux sur le(s)quel(s) l'agent s'est investi en cours d'année

(Rubrique à compléter, s'il y a lieu)

Nature des dossiers ou travaux :

Les résultats obtenus par l'agent :

Les difficultés éventuelles :

III- Appréciation de la valeur professionnelle – Tableau à personnaliser selon la fiche de poste

Description des compétences (en lien avec la fiche de poste) à choisir en fonction du métier exercé par l'agent. Cocher la case correspondante.

Niveau des compétences techniques - professionnelles					
Composantes	Non évalué sur le poste	Expert	Maîtrise	Pratique	Initié
Juridique					
Budgétaire/financière					
Technique					
Nouvelles technologies					
Accueil					
Autre (à préciser)					
Niveau de compétences comportementales – savoir-être					
Composantes	Non évalué sur le poste	Excellent	Bon	A parfaire	Insuffisant
Travail en équipe					
Esprit de synthèse/sens de l'analyse					
Négociation					
Organisation					
Expression écrite					
Expression orale					
Relations humaines					
Capacité d'adaptation					
Respect des règles du service					
Réactivité					
Respect des délais					

Efficacité dans l'emploi et réalisation des objectifs

<i>Composantes</i>	<i>Sans objet</i>	<i>Supérieur aux attentes</i>	<i>Bon</i>	<i>Assez bon</i>	<i>A confirmer</i>
Implication dans le travail					
Fiabilité et qualité du travail effectué					
Autonomie					
Sens du service public					
Souci d'apprendre, de se former, de progresser					
Force de proposition / innovation					

Aptitude au management

(Rubrique destinée aux agents encadrant du personnel)

<i>Composantes</i>	<i>Sans objet</i>	<i>Supérieur aux attentes</i>	<i>Bon</i>	<i>Assez bon</i>	<i>A confirmer</i>
Capacité à déléguer					
Capacité à mobiliser, valoriser les compétences					
Capacité d'organisation, de pilotage et de suivi des dossiers					
Capacité à former : attention portée à la formation des collaborateurs					
Aptitude au dialogue, à la communication, à la négociation					
Aptitude à prévenir, arbitrer et gérer les conflits					
Aptitude à la prise de décision					
Capacité à fixer des objectifs cohérents					

IV - Objectifs pour l'année à venir

Les principaux objectifs collectifs du service

Les principaux objectifs de l'agent

Description des objectifs	Délais de réalisation (s'il y a lieu)	Conditions de réussite Liées à l'agent ou/et à des facteurs externes

V- Les perspectives d'évolution de l'agent en terme de carrière

Si l'agent est concerné par un avancement de grade, quel est l'avis de l'employeur concernant l'aptitude de l'agent à occuper un poste relevant du grade supérieur ?

Si l'agent est concerné par la promotion interne, quel est l'avis de l'employeur concernant l'aptitude de l'agent à occuper un poste relevant du cadre d'emploi supérieur ?

Souhaits d'évolution professionnelle (mobilité interne ou externe) :

Commentaires éventuels de l'agent (*ex : inscription à un concours, un examen professionnel, ...*) :

Appréciation du responsable hiérarchique sur les perspectives d'évolution professionnelle

- ☐ Agent présentant un potentiel lui permettant dès à présent d'accéder à des responsabilités supérieures ;
- ☐ Agent présentant un potentiel lui permettant dès à présent d'accéder à des responsabilités similaires, y compris dans un environnement différent ;
- ☐ Agent dont les aptitudes et capacités ne sont pas suffisamment confirmées.

Commentaires éventuels de l'agent et/ou de son supérieur hiérarchique :

VI- SYNTHESE DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Évaluation des résultats obtenus par l'agent au regard des objectifs fixés initialement ou révisés, le cas échéant, en cours d'année

- ☐ Agent dont les résultats attendus dans l'année se situent au-delà des objectifs fixés ;
- ☐ Agent dont les résultats sont conformes aux objectifs fixés ;
- ☐ Agent dont les résultats sont partiellement conformes aux objectifs fixés ;
- ☐ Agent dont les résultats sont insuffisants par rapport aux objectifs fixés.

Manière de servir de l'agent

	Très satisfaisant	Satisfaisant	A développer
Qualités du travail			
Qualités relationnelles			
Implication personnelle et sens du service public			

Appréciation littéraire du responsable qui a conduit l'entretien professionnel :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

VII – Notification du compte-rendu de l’entretien professionnel

(À remplir par l'agent, son supérieur hiérarchique direct et par l'autorité hiérarchique)

Durée de l'entretien :

Signature du supérieur hiérarchique direct ayant conduit l'entretien	
Nom :	Fonctions exercées :
Date :	Signature :
Signature de la direction générale des services (le cas échéant)	
Nom :	Fonctions exercées :
Date :	Signature :

Le présent compte-rendu est notifié dans un délai maximum de 15 jours à l'agent qui, le cas échéant, le complète par ses observations sur la conduite de l'entretien ou les différents sujets sur lesquels il a porté, le signe pour attester qu'il en a pris connaissance et le renvoie à son supérieur hiérarchique direct, *(la signature du compte-rendu par l'agent après signature du supérieur hiérarchique direct et visa de l'autorité hiérarchique vaut notification du présent document)*. Il est conseillé de respecter le délai de 15 jours pour renvoyer le compte-rendu au supérieur hiérarchique direct car ce délai correspond à celui de l'exercice de la demande en révision.

Ce compte rendu vous est remis le(date), vous devez le rendre, éventuellement complété de vos observations, pour le(date) au plus tard, à (nom du supérieur hiérarchique).

Vous disposez de 15 jours francs suivant la notification du compte rendu de l'entretien pour exercer une éventuelle demande de révision auprès de l'autorité territoriale par lettre recommandée.

Signature de l'agent	
Date :	Signature :
Observations de l'agent :	

Visa et observations de l'autorité territoriale	
Observations éventuelles :	
Nom :	
Date :	Visa :

Lorsqu'une demande en révision est présentée à l'autorité territoriale, celle-ci devra lui notifier sa réponse dans un délai de 15 jours à compter de la réception de la demande de révision.

En cas de désaccord sur la révision ou de non réponse de l'autorité territoriale, l'agent a un mois à compter de la date de notification de la réponse formulée par l'autorité territoriale dans le cadre de la demande de révision ou à l'issue du délai de réponse de 15 jours en cas de silence, pour saisir la Commission Administrative Paritaire (CAP) si l'agent est titulaire ou la Commission Consultative Paritaire (CCP) si l'agent est contractuel.

L'autorité territoriale communique alors au fonctionnaire, qui en accuse réception, après le recours devant la CAP compétente ou la CCP, le compte rendu définitif de l'entretien professionnel.

Le compte-rendu de l'entretien peut être contesté par l'agent devant le Tribunal Administratif d'Amiens dans un délai de deux mois à compter :

- de sa notification initiale ;
- de la réception de la réponse de l'autorité territoriale à la demande de révision de l'agent (recours gracieux) ou en cas de silence, de la réponse implicite de rejet au recours gracieux ;
- de la communication du compte rendu éventuellement révisé après avis de la CAP ou de la CCP compétente.

Fiche Formation

Fiche détachable que le manager remet à la DRH ou la Direction générale ou le Secrétariat général après retour signé de l'agent

Formations effectuées au cours de l'année écoulée deà

Lieux et dates	Intitulé	Avis sur la formation et bilan des compétences acquises

Formations à venir – Souhaits de formation

Lieux et dates si déjà connus	Intitulé et type de formation (Obligatoire, facultative)	A la demande de l'agent	A la demande du supérieur hiérarchique	Motivations / Résultats attendus / Commentaires

Souhaitez-vous un rendez-vous pour vous aider dans le choix de vos formations ?

☐

Oui

☐

Non

Compte Personnel de Formation

Souhaitez-vous une information générale sur le CPF.

☐

Oui

☐

Non

Souhaitez-vous utiliser votre CPF ?

☐

Oui

☐

Non

Commentaire éventuels :

Date de l'entretien professionnel :

Date de retour du compte-rendu signé par l'agent :

Signature de l'agent

Signature du supérieur hiérarchique

Fiche 16 – Fiche d'entretien professionnel - ATSEM – exemple- Modification de la partie III

III- Appréciation de la valeur professionnelle

Description des compétences (en lien avec la fiche de poste) à choisir en fonction du métier exercé par l'agent. Cocher la case correspondante.

<i>Niveau des compétences techniques - professionnelles</i>					
<i>Composantes</i>	<i>Non évalué sur le poste</i>	<i>Expert</i>	<i>Maîtrise</i>	<i>Pratique</i>	<i>Initié</i>
Accueil des enfants avec l'enseignant ou l'enseignante					
Aide à l'enfant dans l'acquisition de l'autonomie					
Surveillance de la sécurité et de l'hygiène des enfants					
Assistance de l'enseignant ou l'enseignante dans la préparation et/ou l'animation des activités pédagogiques					
Participation aux projets éducatifs					
Identifier les besoins (physiques, moteurs et affectifs) des enfants					
Accompagner l'enfant dans ses apprentissages scolaires quotidiens					
Accompagner l'enfant dans l'apprentissage des règles de vie en collectivité					
Situer sa fonction et son rôle dans un établissement, un service, une équipe pluridisciplinaire					
Identifier et respecter le lien hiérarchique et le lien fonctionnel					

Niveau de compétences comportementales – savoir-être

<i>Composantes</i>	<i>Non évalué sur le poste</i>	<i>Excellent</i>	<i>Bon</i>	<i>A parfaire</i>	<i>Insuffisant</i>
Respecter les consignes, les règles du service et de la collectivité en équipe					
Respecter les délais					
Travailler de manière autonome					
Organiser son travail					
Souci de bien faire					
Souci de progresser					
Capacité à s'intégrer à l'équipe					
Sens du service public					
Implication, motivation					
Réactivité					
Travail en équipe					
Capacité d'adaptation					
Fiabilité- Qualité du travail effectué					

Efficacité dans l'emploi et réalisation des objectifs

<i>Composantes</i>	<i>Sans objet</i>	<i>Supérieur aux attentes</i>	<i>Bon</i>	<i>Assez bon</i>	<i>A confirmer</i>

Formations envisagées - Voir fiche formation

Compte Personnel de Formation (CPF) - Voir fiche formation

Fiche 17- Schéma récapitulatif

