* Accompagnement à la mise en œuvre du dispositif et à la conduite d’entretien individuel

Suite à a mise en place de l’expérimentation de l'entretien d'évaluation professionnelle, un **groupe de travail composé paritairement de membres du Comité technique départemental** (élus locaux et représentants du personnel) s'est réuni de janvier à mai 2011 afin de réaliser des outils d'accompagnement à cette démarche adaptés aux petites et moyennes collectivités du Morbihan.

Introduire un dispositif d'évaluation professionnelle peut générer des inquiétudes pour le personnel, c'est pourquoi les finalités et les objectifs du dispositif doivent être clarifiés, discutés, partagés et communiqués le plus en amont possible. Ainsi, ces différents outils ont pour objectif de faciliter cette mise en œuvre. Ils sont adaptables par les collectivités.

La documentation élaborée par ce groupe de travail s’applique d’autant plus aujourd’hui alors que **l’entretien professionnel est devenu obligatoire** et remplace désormais la notation.

* Décret n° 2014-1526 du 16 décembre 2014 relatif à l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires territoriaux

## Les outils proposés répondent notamment aux principes suivants :

* **L'évaluation n'est pas forcément négative !** Bien au contraire, elle doit se situer dans une optique constructive. Cette démarche permet notamment d'accompagner le changement de plus en plus régulier des contextes de travail et ainsi d'échanger avec les agents concernés sur les moyens permettant de s'adapter.
* **L'évaluation s'effectue tout au long de l'année au travers d'un dialogue régulier.** La démarche d'évaluation se couple en effet à un dialogue permanent qui a notamment pour objectif d'assurer la bonne marche du travail. L'entretien annuel est complémentaire en permettant de prendre du recul, de faire le bilan de l'année écoulée afin de préparer les moyen et long termes.
* **L'évaluation nécessite un certain nombre de préalables.** Elle ne s'improvise pas, sinon cela peut générer beaucoup d'incompréhensions et de résistance. Tout d'abord, la fixation d'objectifs individuels opérationnels doit relever d'un processus collectif qui débute par la fixation d'objectifs de service, découlant eux-mêmes des projets de mandat (cf. document n° 1 : les différents niveaux de définition d'objectifs)
* **Le corollaire à la fixation d'objectifs est la clarification des rôles qui se traduit par l'existence d'un organigramme et d'une fiche de poste pour chaque agent** (cf. document n° 2 : la fiche de poste). Le niveau d'encadrement doit également apparaître clairement sur chacun de ces outils.
* **La définition de l'encadrement de proximité n'est pas toujours explicite.** C'est pourquoi, il est intéressant d'opérer une distinction entre un responsable de service et un référent de service dont les responsabilités et le rôle diffèrent notamment dans le cadre du dispositif de l'évaluation et plus largement en termes de management (cf. document n° 3 : le rôle de chaque niveau hiérarchique dans le dispositif d'évaluation, la définition de l'encadrement de proximité). En effet, mener un entretien d'évaluation ne s'improvise pas et les responsables peuvent se sentir démunis. Des actions de formation sont parfois nécessaires pour que le dispositif d'évaluation soit efficace.
* **L'évaluation se prépare.** Des documents type "mode d'emploi" permettront à chacun (évalué et évaluateur) de se situer. Il est important que l'ensemble du personnel soit informé bien en amont des finalités de ce dispositif et des différentes étapes et délais qu'il inclut (cf. documents n° 4, 5 et 6 : les étapes de déroulement de l'entretien, la fiche d'entretien). Par exemple, une réunion de présentation du nouveau dispositif auprès du personnel peut être organisée trois mois avant le déroulement des entretiens.
* **L'évaluation nécessite de prendre en compte les diverses situations existantes** : à niveaux d'emploi différents, on évalue différemment. Pour cela des grilles de critères d'évaluations sont à élaborer, à adapter et à communiquer afin d'en assurer la compréhension et le partage (cf. document n° 7 : la liste de critères d'appréciation).

## Liste des documents disponibles

* Les différents niveaux de définitions des objectifs
* La fiche de poste
* Le rôle de chaque niveau hiérarchique dans le dispositif
* Les étapes du déroulement de l’entretien
* Les étapes suites à l’entretien
* Le fiche d’entretien (support de compte rendu)
* La détermination des critères d’évaluation

***DOCUMENT 1 Les différents niveaux de définition d'objectifs***

3. LES OBJECTIFS INDIVIDUELS

* **réalistes**
* **précis**
* cohérents avec l'ensemble de ceux du service
* motivants
* adaptés aux connaissances et aptitudes de l'agent
* assortis de moyens
* mesurables et/ou repérables et inscrits dans le temps

2. LES PROJETS DE SERVICES / DEFINITION DES OBJECTIFS DE SERVICES

* **réalistes**
* **précis**
* spécifiques au service
* cohérents (avec l'ensemble de ceux des autres services)
* motivants
* mesurables et/ou repérables et inscrits dans le temps
* assortis de moyens

1. LES PROJETS POLITIQUES / DEFINITION DES OBJECTIFS STRATEGIQUES

* explicites et clairement définis
* **connus et compris de tous**
* priorisés et inscrits dans le temps
* révisés périodiquement
* assortis de moyens

**CONSEILS POUR LA DEFINITION D’OBJECTIFS**

|  |  |
| --- | --- |
| ***A faire*** | ***A ne pas faire*** |
| **DEFINITION DU PROJET POLITIQUE** | |
| Etre pragmatique et concret dans la détermination **d'un ou deux objectifs par année**  S'appuyer sur des outils fiables et des experts pour prendre des décisions  Organiser la communication sur les résultats attendus auprès de l'ensemble des agents  Formaliser par écrit le projet politique | Les orientations des élus sont peu définies  Les orientations sont peu formalisées entre les élus  Les orientations changent souvent  Pas de support écrit |
| **DEFINITION DES PROJETS DE SERVICE** | |
| Former les responsables de service au management : comment décider, écouter, communiquer, planifier, déléguer, évaluer…  Mettre au point des outils d'analyse et de mesure  Fixation d'objectifs simples et précis | Le projet est mal communiqué aux responsables de services  Inadéquation entre les objectifs définis et les moyens humains et matériels  Fixation d'objectifs flous, non mesurables et non datés dans le temps |

***DOCUMENT 2 La fiche de poste***

**Commune de ………………………**

|  |  |
| --- | --- |
| **FICHE DE POSTE** | **Rédigée le ……………………………………** |

**IDENTIFICATION DU POSTE**

**Intitulé :**

**Lieu de travail** **:**

**Cadre d'emplois** :

**Catégorie** :

**Grade** :

**Statut** (stagiaire, titulaire, non titulaire) :

**Temps de travail** (temps complet ou temps non complet) :

**FONCTIONS PRINCIPALES DU POSTE**

**MISSIONS ET ACTIVITES**

|  |  |
| --- | --- |
| **ACTIVITES PRINICPALES** |  |
| **ACTIVITES SECONDAIRES** |  |

**CONNAISSANCES – EXPERIENCES ET APTITUDES REQUISES**

**Savoirs / connaissances**

•

•

**SAVOIRS FAIRE / COMPETENCES TECHNIQUES**

•

•

**SAVOIRS ETRE / APTITUDES**

•

•

**EXIGENCES DU POSTE**

**Niveau de formation requis**

**Niveau d'expérience requis**

**ENVIRONNEMENT DU POSTE**

**RELATIONS FONCTIONNELLES**

**Relations internes :**

**Relations externes :**

**MOYENS MIS A DISPOSITION**

**CONDITIONS PARTICULIERES D'EXERCICE**

|  |  |
| --- | --- |
| A ......................., le ...............  **Signature de l'agent,** | A ......................., le ...............  **Signature de l'autorité territoriale,** |

***DOCUMENT 3 Le rôle de chaque niveau hiérarchique dans le dispositif de l'évaluation***

LE DGS / LE SECRETAIRE DE MAIRIE

Dans le cadre de l'évaluation :

* il pilote, coordonne et anime la préparation des entretiens dans les services,
* harmonise la réalisation des entretiens, notamment en cadrant les objectifs collectifs,
* prend connaissance de tous les formulaires d'entretien conduits par ses collaborateurs,
* arbitre les conflits éventuels nés avant/pendant/après l'entretien sur le terrain (entre évaluateur et évalués ou entre évalués),
* sur la base des entretiens menés par l'encadrement de proximité, formalise des propositions auprès du Maire.

LE SECRETAIRE DE MAIRIE / L'ENCADREMENT DE PROXIMITE

Tout au long de l'année, il organise et contrôle le travail de l'agent.

Dans le cadre de l'évaluation :

* il conduit l'entretien
* il formalise l'appréciation de l'activité de l'agent
* il définit avec l'agent évalué des objectifs individuels

LE MAIRE

En amont du dispositif, il a défini les objectifs généraux de la collectivité.

Il vise le compte rendu de l'entretien professionnel et le complète le cas échéant de ses observations.

**DEFINITION DE L’ENCADREMENT DE PROXIMITE**

**Contexte des collectivités territoriales**

*Certaines collectivités sont composées d'équipes d'agents communaux de faible effectif. Par conséquent, bien que l'organisation soit structurée par domaines d'intervention (services administratifs, services techniques, service de restauration scolaire), chacun de ces services n'est pas nécessairement piloté par un responsable de service. Toutefois, un référent de service est identifié. Ainsi, clarifier le rôle de responsable de service par rapport au rôle de référent de service permet de cerner plus distinctement le rôle de supérieur hiérarchique direct.*

|  |  |
| --- | --- |
| **Responsable de service = supérieur hiérarchique direct** | **Référent de service ≠ supérieur hiérarchique direct** |
| Il détient le pouvoir hiérarchique, (prérogatives de responsable à l'égard des agents qu'il encadre).  Il fixe les objectifs de service et planifie les activités du service.  Il organise et contrôle le travail des agents du service.  Il gère les plannings (arbitrage des demandes de congés par exemple).  Il arbitre les conflits.  Il évalue les besoins de formation.  **Il mène donc les entretiens d'évaluation.** | Il peut participer à l'organisation du service mais sans détenir de pouvoir hiérarchique. Il a la qualité de référent, d'intermédiaire.  Il remonte les informations relatives à l'activité au supérieur hiérarchique : commande de matériels, situations ayant posé problème …  Il transmet les informations à l’ensemble de l’équipe.  Il ne contrôle pas le travail des agents du service.  **Il n'évalue pas ses collaborateurs.** |

**Conseils**

*Indiquer dans les fiches de postes et l'organigramme le rôle de responsable de service et de référent.*

*La formation professionnelle continue est l'un des moyens de permettre d’acquérir ou de renforcer les compétences nécessaires aux fonctions de responsable de service*

***DOCUMENT 4 Les étapes du déroulement de l'entretien professionnel d'évaluation***

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ETAPES** |  | **ACTEURS** |  | **MOYENS** |  | **CLES DE REUSSITE** |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **Convocation à l'entretien** |  | Le supérieur hiérarchique |  | Fixer la date et l'heure de l'entretien  Adresser une convocation à l'agent (au moins 8 jours avant l'entretien)  Remettre à l'agent la fiche d'entretien et sa fiche de poste |  | Convenir en commun de cette date au moins quinze jours avant l'entretien  Présenter le contenu des principales rubriques de la fiche d'entretien |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **Préparation de l'entretien** |  | Les deux parties |  | Se remémorer les faits marquants de l'année écoulée (difficultés, réalisations, marges de progrès)  Noter les points forts et les points à améliorer  Compléter la fiche d'entretien |  | Les deux parties doivent remplir chacune de leur côté la fiche d'entretien (certaines parties étant réservées à l'une ou l'autre). Elles s'aident de la fiche de poste et des éléments d'informations relatives aux formations suivies au cours de l'année par l'agent  Se souvenir que toute surévaluation ou sous-évaluation sera dommageable à terme |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **Le déroulement de l'entretien** |  | Les deux parties |  | Respecter la date et l'heure fixées  Convenir conjointement d'une durée raisonnable permettant de favoriser les échanges  Assurer les conditions matérielles d'écoute et d'attention  Etablir ensemble la fiche d'entretien à partir de la préparation de chacune des parties |  | Limiter au maximum à deux personnes le nombre d'évaluateurs et privilégier un endroit adéquat pour le déroulement de l'entretien  Donner un cadre de discussion : annoncer la finalité, la durée et le déroulement de l'entretien, instaurer un climat de confiance pour favoriser les échanges  S'appuyer sur des faits concrets  Ecouter et échanger  Accueillir les suggestions  Rechercher ensemble les moyens de progresser  L'agent évalué peut être force de proposition. |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **La conclusion de l'entretien** |  | Les deux parties |  | Relecture à deux de la fiche d'entretien |  | Chaque rubrique doit être correctement remplie et les conclusions suffisamment précisées  Idéalement, les solutions retenues doivent être partagées |

***DOCUMENT 5 Les étapes suite à l'entretien professionnel d'évaluation***

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ETAPES** |  | **ACTEURS** |  | **MOYENS** |  | **CLES DE REUSSITE** |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **Etablissement du compte rendu** |  | Le supérieur hiérarchique |  | Retranscrire au propre et fidèlement la teneur de l'entretien  Rédiger l'appréciation générale littérale traduisant la valeur professionnelle de l'agent |  | Ne pas s'écarter de la fiche d'entretien établie en commun lors de l'entretien  Pour une meilleure lisibilité et compréhension, saisir le compte-rendu informatiquement |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **Signature du compte-rendu** |  | Le supérieur hiérarchique  L'autorité  territoriale |  | Signer le compte rendu après l'avoir établi  Signer le compte rendu et le compléter le cas échéant par des observations complémentaires  *Notifier le compte rendu à l'agent dans les 15 jours suivant l'entretien* |  | Respecter les délais |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **Notification du compte-rendu** |  | L'agent |  | Renvoyer le compte rendu signé et complété le cas échéant de ses observations dans les 15 jours à compter de la notification |  | Respecter les délais  Préciser que la signature de l'agent n'emporte pas adhésion au contenu du compte rendu |
|  |  |  |  |  |  |  |
| LE CAS ECHEANT |  |  |  |  |  |  |
| **Recours** |  | L'agent  L'autorité  Territoriale  La CAP |  | Adresser un courrier à l'autorité territoriale pour formuler une demande de révision de tout ou partie du compte-rendu  Formuler une réponse écrite claire à l'agent, de refus ou d'acceptation du recours en révision (absence de réponse valant refus)  En cas de refus de l'autorité territoriale, saisir la CAP par courrier à l'initiative de l'agent. |  | Convenir d'un entretien afin d'échanger et de permettre à chacune des parties de s'exprimer  En cas de saisine de la CAP, communiquer tous les éléments utiles d'information |

***DOCUMENT 6 Exemple de fiche d’entretien (support du compte-rendu)***

FICHE D’ENTRETIEN

SUPPORT ENTRETIEN PROFESSIONNEL / COMPTE RENDU

ANNEE ……..

|  |  |
| --- | --- |
| **Agent** | |
| **Nom :**  **Date de naissance :**  **Service d'affectation :**  **Grade :**  **Fonctions exercées :** | **Prénom :**  **Echelon : Depuis le :** |
| **Evaluateur** | |
| **Nom :**  **Qualité :** | **Prénom :** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Objectifs de l'année écoulée** | | |
| **Formulation des objectifs :**  **-**  **-**  **-**  **-**  **…** | **Résultats** | **Observations** |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Capacités développées par l'agent** | **Aptitudes à développer et/ou à améliorer** |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Faits marquants de l'année écoulée** | |
| **Réussites** | **Difficultés rencontrées** |
|  |  |

|  |
| --- |
| **Appréciation sur la manière de servir de l'agent** |
|  |

|  |
| --- |
| **Compétences et aptitudes observées en termes d'encadrement, le cas échéant** |
|  |

|  |  |
| --- | --- |
| **FORMATION :** | |
| **Formations suivies sur l'année écoulée (intitulés et apports)** | |
|  | |
| **Formations souhaitées :** | |
| **Intitulés des formation(s) souhaitée(s) :**  **-**  **-**  **-**  **…** | **Objectifs poursuivis :** |

|  |  |
| --- | --- |
| **Perspectives d'évolution professionnelle en termes de carrière et de mobilité dans l'année à venir** | |
| **Carrière** |  |
| **- Possibilité d'avancement d'échelon :**  **(préciser l'échelon)** | **à l'ancienneté minimale (date):**  **à l'ancienneté maximale (date):** |
| **Possibilité d'avancement de grade :  (préciser le grade)** |  |
| **Possibilité de promotion interne :**  **(préciser le grade)** |  |
| **Perspectives d'évolution des missions au sein du service ou de la collectivité** | |
|  | |
| **Projet éventuel de mobilité interne et externe à la collectivité** | |
|  | |
| **Souhaits de l'agent** | |
|  | |

|  |
| --- |
| **Autres points abordés à l'initiative** |
| **de l'évaluateur :** |
| **de l'agent :** |

|  |
| --- |
| **Objectifs fixés pour l'année à venir** |
| **-**  -  -  - …. |

**Appréciation de la valeur professionnelle du fonctionnaire :**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Domaines d'appréciations** | **Critères à préciser**  **(cf. liste CTP départemental)** | **Satisfaisant** | **A développer** |
| **Efficacité dans l'emploi et réalisation des objectifs** |  |  |  |
| **Compétences professionnelles et techniques** |  |  |  |
| **Qualités relationnelles** |  |  |  |
| **Capacités d'encadrement ou, le cas échéant, à exercer des fonctions d'un niveau supérieur** |  |  |  |
| **Autre(s) critère(s) (à préciser)** |  |  |  |

|  |
| --- |
| **Appréciation générale de la valeur professionnelle du fonctionnaire** |
|  |

**Entretien professionnel conduit par M………………. (fonctions de l'évaluateur)**

**Le……………………………, Signature,**

|  |  |
| --- | --- |
| **Visa et, le cas échéant, observation(s) de l'autorité territoriale** | |
| **Compte rendu visé le :**  **Nom- prénom- qualité**  **Signature,** | **Observations :** |

**Notification du compte-rendu de l'entretien professionnel :**

|  |
| --- |
| **Observations éventuelles de l'agent :** |
|  |

**L'agent atteste avoir pris connaissance du présent compte-rendu et de la possibilité de le compléter par ses observations sur la conduite de l'entretien ou les différents sujets sur lesquels il a porté.**

**Le …………………,**

**Nom – Prénom et signature de l'agent,**

***DOCUMENT 7 Exemples de critères d'appréciation pour l'entretien professionnel d'évaluation***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Domaines** |  | **Exemples de critères d'appréciation** |
|  |  |  |
| **L'efficacité dans l'emploi et réalisation des objectifs** |  | Implication dans le travail[[1]](#footnote-1)\*  Conduite de projet  Fiabilité et qualité du travail  Disponibilité  Rigueur  Anticipation et planification  Initiative  Analyse et synthèse  Sens de l'organisation  Adaptabilité \* |
|  |  |  |
| **Les compétences professionnelles et techniques** |  | Connaissance de l'environnement professionnel \*  Entretenir et développer ses compétences  Appliquer les directives données \*  Autonomie  Savoir rendre compte  Maîtrise des nouvelles technologies  Maîtrise des compétences techniques de la fiche de poste  Connaissances réglementaires et respect des normes et des procédures  Sens de l'expression écrite et orale  Savoir négocier et construire un argumentaire |
|  |  |  |
| **Les qualités relationnelles** |  | Sens du travail en équipe  Relations avec la hiérarchie  Relations avec les élus  Relations avec le public  Sens de l'écoute et du dialogue  Discrétion  Respect des valeurs du service public (continuité, égalité de traitement, poursuite de l'intérêt général)  Sens du collectif et du service public\* |
|  |  |  |
| **La capacité d'encadrement ou à exercer des fonctions d'un niveau supérieur** |  | Animer une équipe \*  Fixer les objectifs, organiser les moyens et évaluer les résultats  Conduire une réunion  Déléguer  Contrôler  Communiquer  Etre force de propositions  Prendre des décisions et les faire appliquer  Gérer les conflits  Mobiliser et valoriser les compétences individuelles et collectives  Former les collaborateurs |

**Support à adapter : les critères sont à sélectionner selon le poste et le contexte de travail**

**(cf. fiche de poste).**

**EXEMPLES DE CRITERES D'APPRECIATION PAR DOMAINE**

**L'efficacité dans l'emploi et réalisation des objectifs**

|  |  |
| --- | --- |
| **Critère** | **Implication dans le travail** |
| ++ | Montre une très grande conscience professionnelle – trouve les solutions aux difficultés inhérentes à son travail |
| + | Comprend et interprète correctement les instructions qui lui sont données et montre de l'intérêt pour son travail – propose souvent des améliorations et sait être force de propositions |
| - | Ne comprend pas toujours les instructions données et ne fait pas assez d'efforts – manque d'intérêt pour son travail |
| -- | Ne s'intéresse pas du tout à son travail – Ne cherche pas à être plus efficace et à améliorer le service rendu |

|  |  |
| --- | --- |
| **Critère** | **Adaptabilité** |
| ++ | S'adapte rapidement et facilement à tout changement |
| + | S'adapte généralement bien aux nouvelles procédures |
| - | Un certain temps est nécessaire à l'agent pour s'adapter aux nouvelles procédures |
| -- | Est réticent au changement et désorienté par l'imprévu – Fait preuve de mauvaise volonté pour s'adapter |

**Les compétences professionnelles et techniques**

|  |  |
| --- | --- |
| **Critère** | **Connaissances de l'environnement professionnel** |
| ++ | Bonnes connaissances de son secteur d'activité |
| + | Maîtrise correctement son domaine mais peut encore progresser grâce à la formation |
| - | Les connaissances sont insuffisantes. Il est nécessaire d'envisager de les améliorer |
| -- | Ne connaît pas du tout les techniques propres à son domaine et à son travail |

|  |  |
| --- | --- |
| **Critère** | **Appliquer les directives données** |
| ++ | Applique toujours les instructions données par sa hiérarchie |
| + | Applique généralement les instructions reçues |
| - | N'applique pas toujours les instructions transmises par sa hiérarchie ou les applique différemment de ce qui lui a été demandé |
| -- | Ne respecte pas les décisions prises par la hiérarchie |

**Les qualités relationnelles**

|  |  |
| --- | --- |
| **Critère** | **Sens du collectif et du service public** |
| ++ | A un sens éprouvé de l'effort commun, du collectif de travail et du service public |
| + | A le sens du collectif et du service public |
| - | A tendance à travailler en solo et n'a pas conscience du sens du service public |
| -- | N'a aucun sens de l'effort collectif et a perdu tout sens du service public |

**La capacité d'encadrement ou à exercer des fonctions d'un niveau supérieur**

|  |  |
| --- | --- |
| **Critère** | **Animer une équipe** |
| ++ | Sait communiquer son énergie, et créer les conditions de la motivation chez les différents membres de son équipe. Leur transmets toujours les informations utiles à la bonne compréhension de leur rôle au sein du groupe et sait reconnaître le travail accompli |
| + | Donne généralement des conseils utiles à ses collaborateurs et se soucie de leur évolution, mais ne leur communique pas toujours les informations |
| - | Ne stimule pas assez le groupe, ne l'informe pas assez et n'a pas le sens de la reconnaissance du travail accompli |
| -- | Laisse l'équipe vaquer librement à ses tâches sans directive, ni contrôle. N'a nullement le sens de la coordination d'équipe |

1. *\* Critères détaillés ci-après* [↑](#footnote-ref-1)