

Fiches pratiques sur l'entretien professionnel

Juin 2015



PRÉAMBULE

1. LES ENJEUX DU MANAGEMENT PUBLIC TERRITORIAL
2. LES ENJEUX DE L'ÉVALUATION DANS LES PRATIQUES MANAGÉRIALES
3. FICHES OPÉRATIONNELLES SUR L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Les enjeux de l'entretien professionnel

1. Fiche : Finalités de l'entretien professionnel : au croisement du management et de la gestion des ressources humaines
2. Fiche : Enjeux de l'entretien professionnel pour l'encadrant
3. Fiche : Enjeux de l'entretien professionnel pour l'agent

Le cadre réglementaire

4. Fiche : Cadre légal de l'entretien professionnel
5. Fiche : Étapes clés de la démarche d'entretien professionnel
6. Fiche : Modalités de recours

Les objets de l'évaluation

7. Fiche : Principes de l'efficacité professionnelle individuelle
8. Fiche : Critères d'appréciation de la valeur professionnelle
9. Fiche : Analyse des écarts entre le prescrit et le réel

La fixation d'objectifs et les moyens d'accompagnement

10. Fiche : Définition des objectifs
11. Fiche : Moyens d'accompagnement
12. Fiche : Catégories de formation

La réalisation concrète de l'entretien professionnel

13. Fiche : Organisation logistique et préparation de l'entretien professionnel
14. Fiche : Déroulement de l'entretien
15. Fiche : Rédaction du compte rendu
16. Fiche : Exploitation des entretiens professionnels
17. Fiche : Suites de l'entretien

La communication et la gestion de la relation

18. Fiche : Posture du manager
19. Fiche : Techniques de communication
20. Fiche : Pièges de la communication

4. RESSOURCES DOCUMENTAIRES



Préambule

Dans la continuité de la fonction publique d'État qui a introduit une expérimentation de l'entretien professionnel en 2007 par la Loi n°2007-148 de modernisation de la fonction publique, la fonction publique territoriale s'est engagée dans un mouvement similaire en 2009.

L'expérimentation poursuivait alors deux objectifs : d'une part, garantir aux agents le bénéfice d'un entretien professionnel avec leur supérieur hiérarchique direct, de manière à en faire un instrument de management plus personnalisé que la notation ; d'autre part, renforcer le lien entre l'évaluation individuelle et les choix d'avancement et de promotion décidés par l'autorité territoriale.

Selon le bilan de l'expérimentation de la mise en œuvre de l'entretien professionnel dans la fonction publique territoriale au titre des années 2010, 2011 et 2012, « *la suppression de la notation au profit d'une procédure d'évaluation modernisée et professionnalisée constitue, pour les collectivités ayant procédé à l'expérimentation, un progrès notable en matière de reconnaissance de la valeur professionnelle des agents* ». **L'année 2015 verra donc la généralisation de l'entretien professionnel.**

Les politiques RH et le management vont devoir s'articuler, l'enjeu étant d'identifier, de développer et de fidéliser les compétences des ressources humaines afin d'optimiser la performance globale de l'organisation. L'entretien professionnel poursuit ainsi des objectifs ambitieux.

C'est dans ce cadre que le Pôle de compétences Management du CNFPT a souhaité soutenir **les conseillers formation et les intervenants** dans l'appropriation et la mise en œuvre de ce dispositif.

Cet appui prend la forme de **fiches pratiques** portant sur les points clés de l'entretien professionnel, chaque fiche pouvant être utilisée de manière indépendante en fonction des questionnements émergents. Ces ressources apportent des bonnes pratiques et des éclairages sur les enjeux, les techniques, la méthodologie et la communication relatifs à l'entretien professionnel afin que cette démarche prenne tout son sens pour l'agent, l'encadrant et la collectivité.



1. Les enjeux du management public territorial



Les enjeux du management public territorial

Si l'on reprend la définition bien connue que Peter Drucker¹ donne du management, celui-ci consiste en « *une activité visant à obtenir des hommes un résultat collectif en leur donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter au changement* ». Opérationnellement, le management se répartit en cinq activités fondamentales : déterminer les objectifs, organiser le travail, motiver et communiquer, évaluer l'efficacité, développer les compétences de ses collaborateurs.

Selon Vincent Potier, « *la spécificité du management public réside dans le fait que les valeurs du service public ne sont pas celles du marché. Les produits et les prestations gérés par les institutions publiques sont de natures fondamentalement différentes de celles du privé. Les politiques publiques cherchent à agir sur la société, dans une logique d'organisation du changement social qui diffère de la logique de recherche du profit. C'est cette double fonction de production de l'action publique, celle d'un service pour produire un impact sur l'environnement, qui confère au management public sa spécificité en même temps que sa richesse et sa complexité*² ».

Le management public territorial se doit de prendre en compte l'efficience de manière multidimensionnelle. Efficacité budgétaire, certes, mais également, et surtout, efficacité au regard des résultats immédiats des politiques publiques et des impacts sociétaux de celles-ci à plus long terme³.

De fait, le management public territorial se caractérise par un certain nombre de singularités. Tout d'abord, le caractère politique de l'action publique des collectivités territoriales, qui constitue un vecteur de complexité des interactions et des modes de fonctionnement et qui interdit toute vision mécaniste en matière de gestion et d'organisation. Ensuite, la dimension territoriale, géographiquement délimitée, qui induit une proximité des managers avec une multitude de parties prenantes – exécutifs, administration d'État, usagers... – sur des champs d'intervention extrêmement variés. Enfin l'exercice d'une responsabilité particulière à l'égard de la société, qui suppose une indépendance par rapport à tout intérêt privé et une capacité à se positionner dans des jeux de pouvoirs et d'acteurs complexes.

En raison de cette responsabilité sociétale singulière, le management public territorial ne peut révoquer ses valeurs fondatrices : il doit même s'en servir comme socle constitutif de ses modes d'action. Les différents statuts de la fonction publique (1946, 1983 et 1984) affirment en effet les valeurs d'impartialité, de neutralité, de légalité, de probité et d'exemplarité.

¹ Drucker P., « Tasks, responsibilities, practices », Pan Book, 1977

² V. Potier, « Le management public des territoires », Éditions de l'Aube, 2012

³ Sur cette distinction, voir notamment P. Duran, « Penser l'action publique » LGDJ, coll. « Droit et société », 2010



Les enjeux du management public territorial

Les transformations sociétales – instabilité économique et financière, inégalités territoriales, générationnelles ou sociales, crise écologique, révolution numérique... – constituent des enjeux prégnants face auxquels les collectivités territoriales doivent être en mesure de se positionner et de faire prévaloir les valeurs d'intérêt général qui sont les leurs.

Plus que jamais, ces enjeux appellent la conception et le déploiement de politiques publiques, non pas conçues de manière indépendantes et déconnectées des populations, mais coordonnées et transversales. Il est essentiel de penser et d'agir en termes d'enjeux dans un système de gouvernance territorial complexe. Or, « *le passage d'une logique de production de biens publics à une logique de résolution de problèmes publics implique qu'il faille repenser les modes de gestion et d'évaluation*⁴ ».

La dimension stratégique du management public

La dimension stratégique de l'action publique s'avère aujourd'hui essentielle car elle constitue le cadre de l'action collective.

Outre sa formalisation dans un projet de direction, dans un schéma régional ou dans un plan stratégique, la stratégie doit être incarnée et relayée par le management car elle constitue un puissant vecteur d'adhésion. Les outils de pilotage et de gestion ne doivent par conséquent pas constituer une fin en soi, mais toujours être mis en perspective avec les finalités de l'action publique. À ce titre, le manager est un acteur essentiel permettant de créer du sens et de rappeler au quotidien le lien entre stratégie et outils, entre finalités de long terme et production opérationnelle.

« *Le modèle traditionnel de l'administration selon des normes standardisées doit définitivement laisser la place à un management public territorial basé sur des valeurs qui offre des marges de manœuvre aux fonctionnaires territoriaux de telle sorte que l'action publique soit créative – avec sa part de risque – et responsable – avec sa part de délégation*⁵ ». Dans cette perspective, le manager n'est pas un simple organisateur d'activité : il agit comme un véritable développeur des compétences de ses collaborateurs, favorise leur prise d'initiative et leur autonomie.

⁴ P. Duran, « L'évaluation des politiques publiques : une résistible obligation », La documentation française, 2010

⁵ V. Potier, « Le management public des territoires », Éditions de l'Aube, 2012



2. Les enjeux de l'évaluation dans les pratiques managériales



Les enjeux de l'évaluation dans les pratiques managériales

L'ambition de l'entretien professionnel est d'aboutir à une gestion plus individualisée, plus personnalisée des ressources humaines, en accord avec les besoins évolutifs des collectivités territoriales et les aspirations individuelles des agents.

L'entretien professionnel doit permettre le développement et le renforcement d'une nouvelle culture du management dans la fonction publique territoriale. « *Prendre en compte les compétences et les mérites individuels des agents répond à la volonté d'aller vers une fonction publique territoriale davantage centrée sur les métiers, facteurs d'efficacité et d'efficience des services. Il s'agit aussi d'évoluer vers un management par objectifs dans un contexte de recherche de la performance⁶* ».

L'entretien professionnel permet donc aux managers de la collectivité de mesurer la contribution de l'agent au projet et aux objectifs de l'administration locale. Et, par l'intermédiaire du management, il est un des outils de communication de la stratégie et des orientations du projet de la collectivité.

Plus spécifiquement, en quoi l'entretien professionnel est-il un acte managérial important ?

L'entretien est un outil en appui au bon fonctionnement du service. Grâce à ce moment privilégié de dialogue, le manager est en mesure de connaître l'agent, sa contribution à l'équipe et ses difficultés éventuelles. L'entretien professionnel favorise l'adéquation entre le projet de l'agent et son poste, actuellement et dans l'avenir.

Par ailleurs, l'entretien permet de donner du sens et de valoriser la contribution de chaque agent au projet de la collectivité territoriale. Il constitue donc un levier de motivation. Pour ce faire, il doit s'inscrire dans le projet stratégique de la collectivité et dans un management par objectifs.

L'entretien professionnel est donc clairement un outil de management par le sens dans la mesure où il indique les orientations – formalisées dans des objectifs clairs – et où il permet à l'agent de prendre du recul avec son manager sur ses pratiques et ses besoins.

À la différence de la notation construite selon une logique de classement, l'entretien professionnel s'inscrit dans une logique de progrès individuel d'une année sur l'autre. En prenant le temps de dialoguer de manière constructive et réfléchie, en établissant un lien entre travail prescrit, travail vécu et travail effectif, le manager permet – via l'entretien professionnel – à l'agent de progresser sur le plan professionnel et de contribuer ainsi à l'atteinte des objectifs collectifs.

Enfin, l'entretien professionnel est un acte managérial au service de la gestion des ressources humaines. Il fonctionne comme un moment d'identification des compétences et de leurs leviers de développement, en cohérence avec les souhaits d'évolution professionnelle de l'agent. Il vient ainsi nourrir directement la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

⁶ A. Laoukili, « Les collectivités territoriales à l'épreuve du management, Connexions, 2009



3. Fiches opérationnelles sur l'entretien professionnel

Les enjeux de l'entretien professionnel

Le cadre réglementaire

Les objets de l'évaluation

La fixation des objectifs et les moyens d'accompagnement

La réalisation concrète de l'entretien professionnel

La communication et la gestion de la relation



Les enjeux de l'entretien professionnel

Le cadre réglementaire

Les objets de l'évaluation

La fixation des objectifs et les moyens
d'accompagnement

La réalisation concrète de l'entretien professionnel

La communication et la gestion de la relation

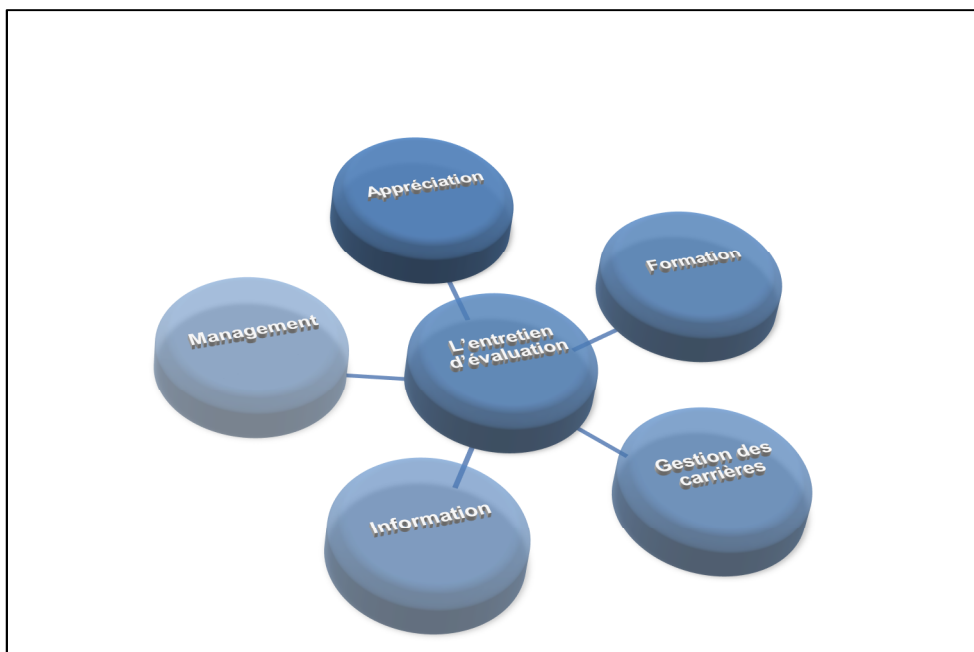


Fiche n° 1 : Finalités de l'entretien professionnel : au croisement du management et de la gestion des ressources humaines

Enjeu :

Comprendre les enjeux multidimensionnels de l'entretien professionnel, avec une double entrée management et gestion des ressources humaines.

Principe :



Conditions de mise en œuvre : Comprendre que ...

- L'entretien professionnel est un outil de dialogue, de diagnostic, d'orientation et de valorisation.
- L'entretien professionnel est un moment privilégié pour établir un dialogue constructif entre l'encadrant et les agents.
- L'entretien professionnel permet de faire le lien entre le travail prescrit, le travail vécu et le travail réel en vue de permettre aux agents de progresser sur le plan professionnel pour atteindre des objectifs individuels et contribuer à l'atteinte des objectifs collectifs.
- L'évaluation est un processus qui vise à se forger progressivement une opinion sur l'activité de façon à la faire évoluer et à mettre à jour le potentiel professionnel de l'agent.
- L'entretien professionnel constitue un temps dédié à la remise à plat, à l'analyse du parcours professionnel réalisé par l'agent et à l'expression de l'appréciation.

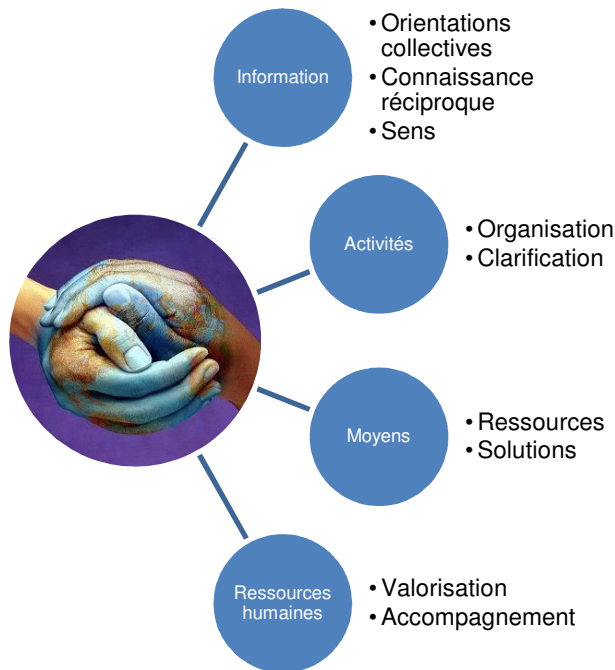


- L'entretien professionnel permet aux interlocuteurs d'identifier ensemble les ajustements nécessaires au niveau du poste de travail, des objectifs et des ressources mises à disposition, notamment en matière de formation.
- L'entretien professionnel permet de mettre en cohérence les missions et les objectifs individuels des agents avec les orientations collectives.
- L'entretien est un outil qui s'inscrit dans un système managérial global :
 - **Appréciation** : analyse des résultats et des performances dans les fonctions exercées, analyse des compétences mises en œuvre dans le poste occupé, prise en compte et évaluation des résultats obtenus, échange sur les motivations, le potentiel, les projets professionnels, les possibilités d'évolution.
 - **Formation** : détection des besoins de formation, évaluation des actions passées, construction de dispositifs pédagogiques appropriés.
 - **Gestion des carrières** : identification et anticipation des mouvements de personnel, gestion de la mobilité professionnelle et promotionnelle, validation de la faisabilité des projets de carrière.
 - **Information** : diffusion de l'information, mieux se connaître, remontée de l'information.
 - **Management** : résolution des problèmes détectés dans l'équipe, amélioration et simplification de l'organisation de l'équipe et du travail, diagnostic et amélioration des relations du travail et du dialogue hiérarchique, adaptation de l'organisation du travail aux compétences/motivations des agents, apport d'une rétroaction permettant aux agents de progresser dans leurs pratiques, apport d'une reconnaissance aux salariés, adaptation du mode de management de l'encadrant en fonction des agents composant leur équipe.

Enjeu :

Appréhender la démarche d'entretien professionnel sous l'angle des bénéfices liés à l'optimisation du fonctionnement de son service, à l'identification des moyens de contribuer à l'atteinte des orientations collectives et à l'accompagnement de la professionnalisation et de l'évolution professionnelle de ses agents.

Principe :



Conditions de mise en œuvre : Comprendre que ...

- L'entretien professionnel permet de concilier les quatre missions de l'encadrant qui s'articulent autour du pilotage des activités, de la gestion des moyens (matériels, financiers...), de la circulation de l'information et de la gestion des ressources humaines.
- L'entretien professionnel est l'occasion de présenter les évolutions qui touchent le service, l'organisation, le secteur afin que l'agent appréhende mieux son environnement professionnel et comprenne mieux les évolutions affectant son poste et les attendus à son endroit.
- L'entretien professionnel justifie d'autant plus la nécessité de faire le diagnostic de son équipe et de son fonctionnement en vue d'optimiser l'organisation du travail.

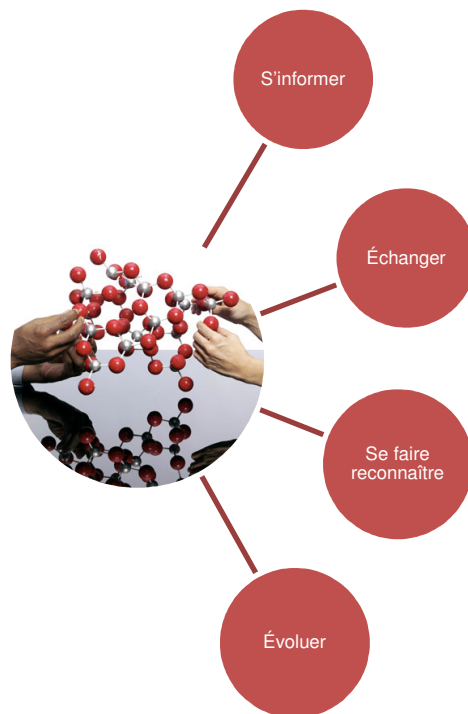


- L'entretien professionnel est l'occasion d'améliorer la connaissance réciproque : meilleure connaissance professionnelle de ses agents (leurs difficultés, leurs souhaits, leurs compétences, leurs potentiels) et mieux se faire connaître auprès d'eux.
- L'entretien professionnel permet de donner des repères en rappelant les missions constitutives de chaque poste, en définissant le périmètre d'intervention de chacun et en formalisant des attentes claires auxquelles les agents pourront se référer pour construire leur action.
- L'entretien professionnel permet de fixer des objectifs individuels et d'intégrer l'action de chacun dans les objectifs de l'organisation.
- L'entretien professionnel offre l'opportunité de stimuler la motivation des agents en reconnaissant leur contribution (résultats obtenus, maîtrise du poste de travail et de la mission, efficacité par rapport aux délégations) et en valorisant le travail accompli.
- L'entretien professionnel est l'occasion d'identifier les solutions et les moyens les plus pertinents pour favoriser l'adéquation homme-emploi et l'efficacité professionnelle des membres de l'équipe.
- L'entretien professionnel permet à l'encadrant d'adapter son mode de management à ses agents.
- L'entretien professionnel permet de recueillir les demandes de formation et de favoriser l'implication de la personne dans le développement de ses compétences.
- L'entretien professionnel est un moment privilégié pour réfléchir avec l'agent sur son positionnement sur le poste et sur ses aspirations professionnelles en vue de l'accompagner dans son évolution.
- L'entretien professionnel permet de sortir de l'implicite et de l'évitement et d'améliorer le dialogue interne grâce à la création d'un espace d'échange ouvert et bienveillant.
- L'entretien professionnel est un temps d'échange sur le fonctionnement du service et l'ambiance de travail.

Enjeu :

Comprendre les bénéfices de l'entretien professionnel pour les agents afin de savoir valoriser la démarche auprès de l'équipe et donner du sens à cette rencontre annuelle.

Principe :



Conditions de mise en œuvre : Comprendre que ...

- L'entretien professionnel est une opportunité pour l'agent de donner son point de vue, de s'informer, de se sentir reconnu.
- L'entretien professionnel est un moment pour l'agent de s'exprimer sur la vision qu'il a de son poste, de son rôle, de son activité, de ses acquis, de l'organisation...
- L'entretien professionnel permet à l'agent d'exposer ses réussites, ses difficultés et ses attentes.
- L'entretien professionnel permet de clarifier les missions et les responsabilités de l'agent et d'identifier ensemble les ajustements nécessaires au niveau du poste, des objectifs et des ressources mises à disposition.



- L'entretien professionnel est l'occasion d'en connaître davantage sur la situation de la collectivité, du service, du secteur afin de bien comprendre les évolutions affectant son poste et les attendus à son endroit.
- L'entretien professionnel permet d'identifier les compétences acquises et celles à acquérir en vue de solliciter une formation favorisant son développement professionnel.
- L'entretien professionnel permet à l'agent de savoir ce que l'encadrant pense de la contribution apportée en cours d'année.
- L'entretien professionnel est l'occasion d'améliorer la connaissance réciproque : meilleure connaissance de l'encadrant (mode de fonctionnement, attentes vis-à-vis du service...) et mieux se faire connaître auprès de lui.
- L'entretien professionnel permet d'améliorer les relations de travail entre l'agent et l'encadrant en identifiant le mode de management le plus adapté au regard des besoins, du niveau de compétence et de l'implication de l'agent.
- L'entretien professionnel est l'occasion d'être valorisé grâce à une évaluation de sa valeur professionnelle.
- L'entretien professionnel constitue un temps dédié à la remise à plat et à l'analyse du parcours professionnel réalisé par l'agent afin d'échanger sur ses souhaits d'évolution et son avenir professionnel.



Les enjeux de l'entretien professionnel

Le cadre réglementaire

Les objets de l'évaluation

La fixation des objectifs et les moyens
d'accompagnement


La réalisation concrète de l'entretien professionnel

La communication et la gestion de la relation

Enjeu :

Connaître les textes de référence juridiques relatifs à la mise en place du dispositif d'entretien professionnel.

Principe :



- **Décret n° 2010-716 du 29 juin 2010** portant application de l'article 76-1 de la Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale
- **Circulaire du 6 août 2010** relative à la mise en œuvre de l'expérimentation de l'entretien professionnel au sein des collectivités territoriales
- **Circulaire n° NOR : RDFB1304895C du 4 mars 2013** relative à la poursuite de la mise en œuvre de l'expérimentation de l'entretien professionnel dans la fonction publique territoriale jusqu'en 2014
- **Loi n° 2014-58 du 27 janvier 2014** prolongeant l'expérimentation de l'entretien professionnel jusqu'en 2014 et pérennisant l'entretien professionnel en lieu et place de la notation à compter du 1^{er} janvier 2015.
- **Décret n° 2014-1526 du 16 décembre 2014** pérennisant l'entretien professionnel en lieu et place de la notation.

Conditions de mise en œuvre : Comprendre que ...

- À partir du 1^{er} janvier 2015, la notation est définitivement remplacée par l'entretien professionnel.
- C'est la Loi n° 2014-58 du 27 janvier 2014 (art. 69II) qui modifie les articles 76 et 76-1 de la Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 relatif à l'entretien professionnel et qui prévoit désormais que « l'appréciation par l'autorité territoriale, de la valeur professionnelle des fonctionnaires se fonde sur un entretien professionnel annuel, conduit par le supérieur hiérarchique direct, qui donne lieu à l'établissement d'un compte rendu. Les commissions administratives paritaires ont connaissance de celui-ci et peuvent, à la demande de l'intéressé, demander sa révision. »



- Le Décret n° 2014-1526 du 16 décembre 2014 « rend obligatoire, pour l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires territoriaux, l'entretien professionnel, en lieu et place de la notation. Il fixe les modalités selon lesquelles il est réalisé par le supérieur hiérarchique direct ainsi que les conditions dans lesquelles il en est tenu compte pour l'avancement des agents. »
- Le Décret du 29 juin 2010 et la circulaire ministérielle du 6 août 2010 préconisent des documents support et des mesures d'accompagnement à l'entretien professionnel. Ce décret est de rigueur jusqu'au 1^{er} janvier 2016, date à laquelle il sera abrogé pour permettre aux procédures d'évaluation au titre de l'année 2014 d'aller à leur terme.
- Un document support à l'entretien et au compte rendu de celui-ci doit être réalisé.
- Une fiche de poste devra être impérativement bâtie et constituer le référentiel du bilan professionnel.
- Le public concerné est les titulaires, mais il peut être opportun pour éviter les différences de traitement de prendre en compte toutes les situations pour des raisons évidentes de gestion harmonieuse des agents).
- L'entretien professionnel doit être réalisé selon une périodicité annuelle.
- L'entretien professionnel doit être effectué par le supérieur hiérarchique direct qui est censé connaître le mieux l'agent évalué et doit être conçu comme un moment d'échange.
- L'entretien professionnel supprime la note chiffrée.

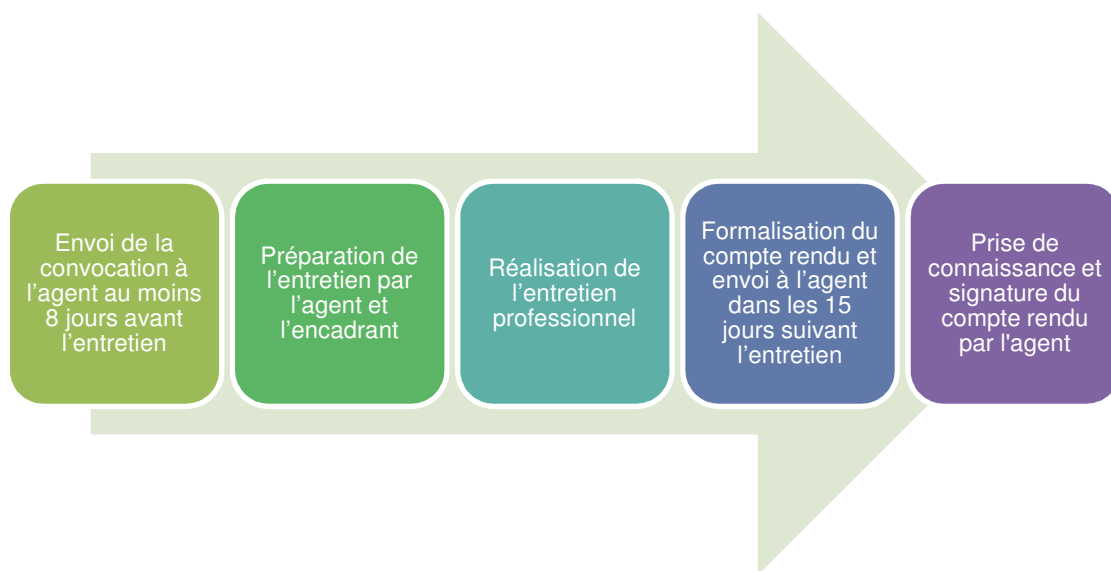


Fiche n° 5 : Étapes clés de la démarche d'entretien professionnel

Enjeu :

Connaître les étapes d'une démarche d'entretien professionnel et repérer les principaux jalons temporels.

Principe :



Conditions de mise en œuvre : Comprendre que ...

- La convocation de l'agent à l'entretien doit être envoyée dans un délai minimum de 8 jours afin de lui permettre de prendre connaissance de sa fiche de poste et du support d'entretien.
- Une préparation de l'entretien est requise de la part de l'agent (réflexion sur les faits marquants de l'année écoulée, points forts, difficultés rencontrées, souhaits de formations et d'évolution professionnelle...) et de l'encadrant (diagnostic de son service, mise en perspective des performances individuelle et collective de son équipe, analyse des points forts et des difficultés de l'agent, objectifs identifiables, formations pressenties, préparation de la phase d'accueil de l'entretien...); la préparation est essentielle pour assurer la tenue d'un entretien riche et structuré.
- Certains documents peuvent être réunis pour faciliter la préparation de l'entretien et objectiver l'évaluation. À titre indicatif :
 - fiche de poste : importante car sert de base de référence et de discussion, surtout si l'agent a été récemment recruté.
 - support d'entretien complété l'année précédente : point de départ de l'évaluation et permet de s'inscrire dans un continuum.

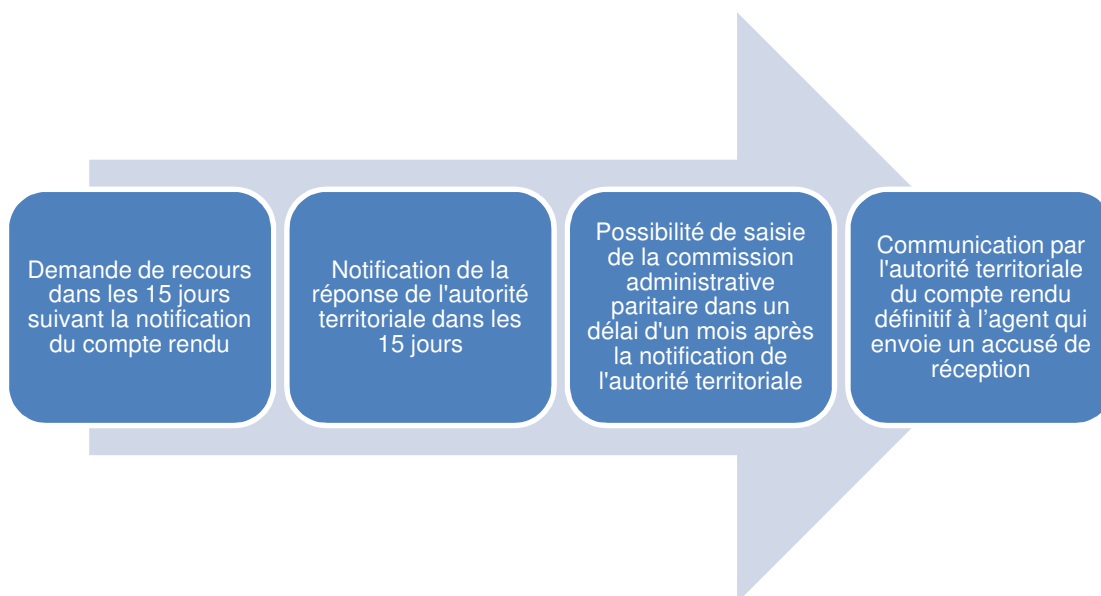


- projet de service : indication sur la façon de décliner des objectifs individuels à partir des objectifs de service.
 - orientations pluriannuelles : utiles pour avoir de la visibilité et s'assurer de disposer des moyens nécessaires.
 - tableau de bord (suivi des activités, présences, durées de travail...) : mise à disposition de données factuelles.
 - historique des formations suivies par l'agent.
 - offres de formation : identification des demandes/offres de formation récurrentes afin de les proposer plus spontanément au collaborateur et ouvrir le dialogue lors de l'évaluation annuelle.
- L'entretien doit intégrer les objectifs définis et discutés avec l'agent pour l'année passée et à venir ainsi que les besoins de formation et les souhaits d'évolution de carrière.
 - Les demandes et remarques de l'agent émises durant l'entretien doivent être intégrées dans le compte rendu de l'entretien.
 - Le compte rendu doit être notifié à l'agent et comporter impérativement une appréciation littérale traduisant la valeur de l'agent au regard des critères fixés.
 - Un délai de 15 jours à l'issue de l'entretien est fixé sachant que ces comptes rendus doivent être soumis à l'autorité territoriale qui peut les compléter. L'agent doit ensuite le retourner signé.

Enjeu :

Connaître les modalités de recours possibles de l'agent en cas de désaccord avec le contenu de l'entretien professionnel.

Principe :



Conditions de mise en œuvre : Comprendre que ...

- Les possibilités de recours doivent être mises à connaissance de tous les agents.
- Il est toujours préférable de privilégier la résolution d'un différend au niveau local plutôt que de saisir la Commission administrative afin d'éviter des effets négatifs à long terme au sein du service.
- Il est important de s'accorder un délai de réflexion suffisant concernant l'objet du désaccord avant de lancer toute démarche de recours.
- Il est possible de prendre l'avis de façon informelle de personnes extérieures à l'organisation en vue d'obtenir des éclairages objectifs sur la situation.
- Il est possible de faire intervenir une tierce personne, choisie en concertation, en vue de tenter de trouver, en interne, une solution acceptable par tous.



Les enjeux de l'entretien professionnel

Le cadre réglementaire

Les objets de l'évaluation

La fixation des objectifs et les moyens
d'accompagnement

La réalisation concrète de l'entretien professionnel

La communication et la gestion de la relation



Fiche n° 7 : Critères d'appréciation de la valeur professionnelle

Enjeu :

Identifier les critères d'appréciation de la valeur professionnelle.

Principe :

La valeur professionnelle :



- **Résultats professionnels et réalisation des objectifs**
- **Compétences professionnelles et techniques**
- **Qualités relationnelles**
- **Capacité d'encadrement ou d'expertise ou, le cas échéant, à exercer des fonctions d'un niveau supérieur**

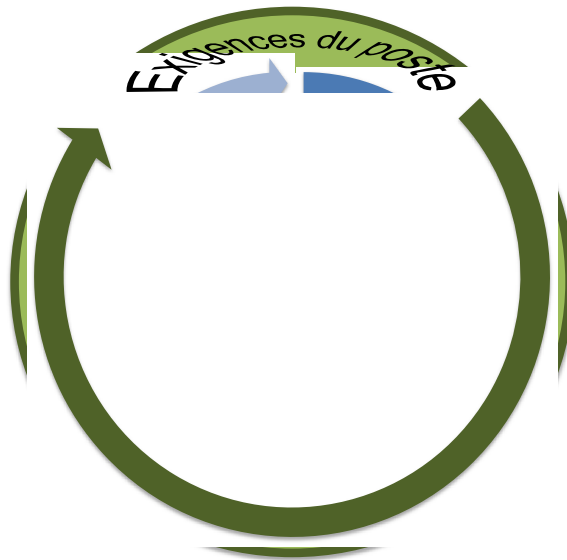
Conditions de mise en œuvre : Comprendre que ...

- La valeur professionnelle est appréciée en fonction de la nature des tâches confiées à l'agent et au niveau de responsabilité assumé.
- L'appréciation de la valeur professionnelle de l'agent vient clore l'entretien professionnel par la rédaction d'une appréciation générale qui prend notamment en compte « la manière de servir ».
- Dans le cadre du management public, la manière de servir caractérise les droits et obligations de l'agent (obligation de réserve, sens de la confidentialité, degré de conscience professionnelle, sens du service public ...).
- La valeur professionnelle, sur la base des comptes rendus d'entretien professionnel et des propositions motivées formulées par le chef de service, est examinée pour la promotion interne ainsi que pour les avancements de grade et d'échelon.
- L'évaluation de la valeur professionnelle a du sens pour estimer les résultats de l'agent soumis à un régime de prime type prime de fonctions et de résultats prenant en compte les résultats.

Enjeu :

Comprendre les ressorts de l'efficacité professionnelle individuelle en vue d'identifier les leviers les plus adaptés pour répondre aux exigences du poste et aux objectifs individuels.

Principe :



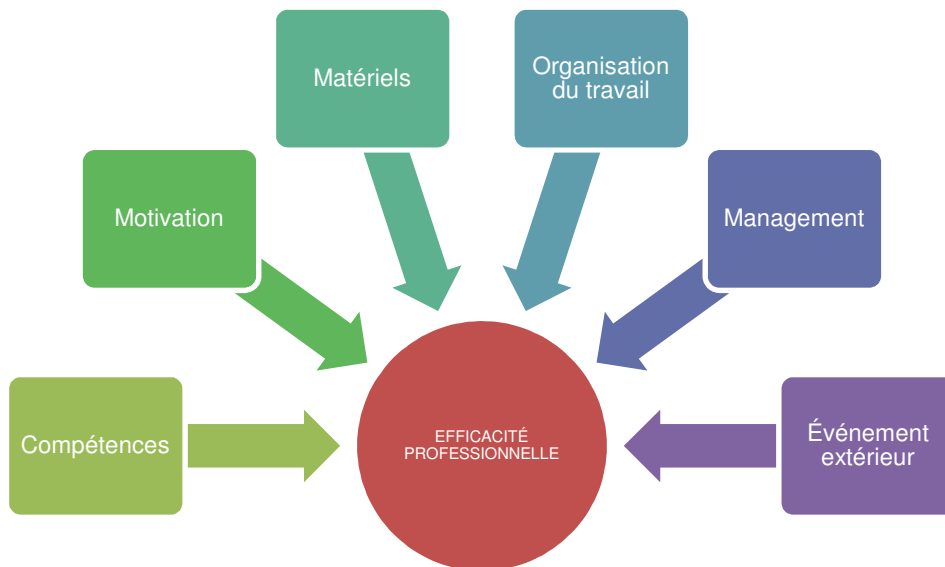
Conditions de mise en œuvre : Comprendre que ...

- L'efficacité professionnelle individuelle de l'agent repose à la fois sur :
 - les compétences et aptitudes qu'il détient au regard des exigences de son poste,
 - sa motivation à mobiliser ces mêmes compétences pour réaliser les missions et objectifs de sa fonction,
 - les ressources mises à sa disposition par son environnement professionnel (moyens, organisation, management).
- Les compétences, aptitudes et motivations sont des éléments déterminants de l'efficacité professionnelle individuelle, mais elles doivent pouvoir s'exprimer dans un contexte favorable.
- Au-delà des compétences, sur lesquelles il est possible d'agir à partir de divers leviers de développement, il est important de s'interroger sur les aptitudes des agents car elles constituent des prérequis dont le caractère est intrinsèque et sur lesquels les leviers d'action sont quasi nuls.
- Les compétences et les aptitudes ne suffisent pas à garantir l'efficacité professionnelle si la motivation est à son plus bas niveau.

Enjeu :

Dépasser le simple constat de la conformité ou non du réel au prescrit en cherchant à comprendre les causes des résultats observés.

Principe :



Conditions de mise en œuvre : Comprendre que ...

- Les résultats obtenus par l'agent sont le fruit du croisement de plusieurs facteurs.
- Les résultats obtenus ne dépendent qu'en partie de l'agent (compétences, motivation), certains facteurs pouvant être hors de sa maîtrise.
- Investiguer les différentes catégories de facteurs susceptibles d'affecter l'efficacité professionnelle de l'agent permet de mieux saisir la dynamique et l'environnement dans lequel l'agent est amené à réaliser son travail. L'analyse doit porter sur :
 - les constats : quels étaient les projets assignés l'année dernière ? quels sont les difficultés ou dysfonctionnements observés au sein du service ? quelles sont les manifestations concrètes et objectives des difficultés ou dysfonctionnements ?
 - les causes : quels sont les explications des constats ? sont-elles des causes de l'ordre du management, de l'organisation, des ressources humaines, de la communication, du matériel ?



- Rechercher les raisons de l'écart entre le réel et le prescrit permet de pondérer les résultats et d'améliorer les pratiques professionnelles respectives de l'agent et de l'encadrant.
- Il est tout aussi intéressant d'investiguer les causes d'un écart positif par rapport au prescrit et pas seulement d'un écart négatif. Cette démarche est une occasion supplémentaire de reconnaître et de valoriser le travail de l'agent, mais aussi de capitaliser des facteurs de réussite et des bonnes pratiques qu'il sera possible de mutualiser avec les autres membres de l'équipe.
- L'analyse des écarts ne doit pas faire oublier à l'encadrant de souligner les progrès constatés.
- Les causes d'écart sont rarement unilatérales, même si la coresponsabilité agent/encadrant n'est pas systématique, il faut l'avoir continuellement à l'esprit.
- L'analyse des écarts entre le prescrit et le réel doit se faire sur une base objectivée, à partir de critères partagés et de l'énoncé de faits concrets (exemples, illustrations).
- L'évaluation s'attache à estimer le niveau d'efficacité professionnelle de l'agent au regard des exigences de son poste, et non de comparer les prestations entre les différents agents de l'équipe. Par conséquent, il est indispensable de bien connaître les activités des postes pour disposer d'une solide base de référence.



Les enjeux de l'entretien professionnel

Le cadre réglementaire

Les objets de l'évaluation

**La fixation des objectifs et les moyens
d'accompagnement**

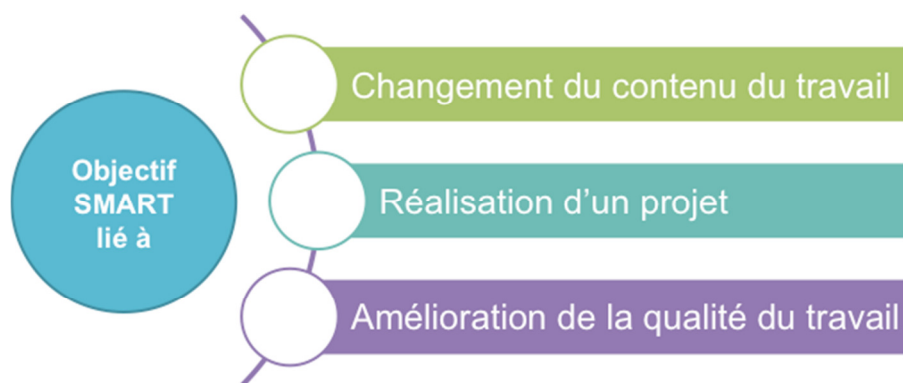
La réalisation concrète de l'entretien professionnel

La communication et la gestion de la relation

Enjeu :

Savoir définir des objectifs individuels suscitant adhésion et implication de l'agent et lui permettant de disposer d'une direction précise dans la réalisation de son travail tout en comprenant sa contribution à l'atteinte des objectifs collectifs.

Principe :



Conditions de mise en œuvre : Comprendre que ...

- Les objectifs donnent du sens à l'action de chacun des agents en clarifiant les attentes de la hiérarchie à l'égard de l'agent.
- Les objectifs responsabilisent l'agent et favorisent le développement individuel.
- Les objectifs peuvent être liés à :
 - des changements de contenu de travail.
 - un but à atteindre, une action à conduire, une organisation à mettre en place, un projet à mener (au sens des objectifs fixés).
 - l'amélioration de la qualité du travail ou d'une capacité individuelle (au sens de l'évaluation à travers des indicateurs).
- Les objectifs sont individuels et doivent prendre en compte la réalité des fonctions exercées par l'agent, mais ils n'ont de sens que dans le cadre des objectifs plus larges, ceux de l'entité ou du service dans lequel il travaille.
- Certains objectifs de service peuvent être transposés en objectifs individuels : chaque service construit ses objectifs à partir des orientations définies par le niveau supérieur, ces objectifs collectifs sont ensuite traduits en plans d'action précisant la contribution de chacun.
- Il est essentiel de s'assurer que les objectifs globaux de l'organisation aient bien été communiqués et intégrés par les agents car fixer des objectifs « dans le vide », indépendamment des orientations stratégiques de la collectivité, est dommageable en termes de sens donné par les agents à leur travail.



- Les objectifs sont fondés sur les compétences à acquérir et/ou compléter au regard des constats identifiés lors du bilan de l'année écoulée.
- La définition des objectifs individuels de développement des compétences repose aussi sur une logique collective. Elle se fait sur la base de l'estimation des activités partiellement maîtrisées par l'agent ainsi que des activités à développer ou à renforcer au sein de l'équipe.
- L'identification des besoins actuels et futurs de son service permet de définir des axes de développement individuels de façon cohérente.
- Les objectifs peuvent concerner des missions particulières, confiées à l'agent au-delà des activités principales du poste, pour s'inscrire dans la réalisation d'un projet transverse.
- La définition d'objectifs s'accompagne systématiquement de l'identification des moyens à mettre en œuvre pour garantir leur atteinte (matériel, compétence, organisation...).
- La définition d'un objectif est le résultat d'un échange entre l'agent et l'encadrant, et non le résultat d'un monologue ou d'une décision unilatérale de la part de l'encadrant. Un objectif est défini de façon concertée pour les délais, les modalités...
- Préalablement à l'attribution d'un objectif de développement, il convient de s'interroger sur l'intérêt que l'agent peut avoir à maîtriser cette activité/compétence, les moyens (disponibilité, aptitude, organisation, formation...) qu'il aura pour maîtriser cette activité/compétence, sur la nécessité de renforcer cette activité/compétence au sein de l'équipe.
- L'échéance ou les moyens choisis au moment de la définition des objectifs sont potentiellement ré-ajustables en cours d'année.
- L'assignation d'objectifs spécifiques incite l'agent à faire porter ses efforts sur des points prioritaires, mais ne l'exonère pas de ses autres fonctions et missions.
- La fixation des objectifs peut se faire selon le modèle SMART :
 - spécifique : la spécification de l'action doit être clairement établie, la définition ne doit présenter aucune ambiguïté.
 - mesurable : des indicateurs quantitatifs doivent être associés à l'objectif, avec la définition d'un seuil permettant de savoir quel est le niveau à atteindre pour conclure que l'objectif a été réalisé.
 - acceptable : la nature réaliste et réalisable de l'objectif doit être perçue par l'agent afin de lui permettre de se l'approprier et de s'engager dans son atteinte.
 - réaliste : l'objectif doit être directement lié à l'activité de l'agent et revêtir un caractère atteignable au regard de ses capacités et des moyens mis à sa disposition.
 - temporellement défini : l'objectif doit être inscrit dans le temps, avec une date de fin et éventuellement des points intermédiaires.
- Il est essentiel d'objectiver et de rendre mesurable un objectif en lui attribuant un indicateur qui permettra d'indiquer si l'activité est, ou non, réalisée.
- Il existe quatre types d'indicateurs : quantité, qualité, coût, délai.
- Fixer des objectifs uniquement quantitatifs peut conduire l'agent à une perte de sens en abordant son travail de façon trop parcellaire, alors qu'une combinaison d'objectifs quantitatifs et qualitatifs permet de susciter de la prise d'initiative de la part du collaborateur sur des dimensions où il dispose d'un « talent » ou d'un intérêt professionnel qui lui sont propres.

Enjeu :

Identifier les moyens les plus adaptés et cohérents au regard de la situation professionnelle à améliorer ou du projet à développer afin de créer des conditions de réussite pour l'agent.

Principe :



Les moyens reposent sur :

- **Matériels**
- **Développement des compétences**
- **Formation**
- **Communication/information**
- **Management**
- **Organisation du travail**
- ...

Conditions de mise en œuvre : Comprendre que ...

- Les moyens d'accompagnement à retenir peuvent être issus de différentes catégories : matériels, compétences, communication/information, management, formation, organisation...
- Les objectifs doivent systématiquement être accompagnés des moyens nécessaires et réalistes pour les soutenir et permettre leur atteinte.
- Les moyens sont déterminés et négociés au regard des objectifs à réaliser et des causes d'écart préalablement identifiées.
- Les moyens sont contingents, spécifiques à une situation ; ils peuvent être valables pour une personne/situation, pas forcément pour une autre.
- Les moyens doivent être articulés entre eux pour accompagner l'atteinte des objectifs ; l'efficacité ne proviendra pas forcément du choix d'un moyen unique, mais d'une combinaison de moyens.
- Les moyens sont mis en œuvre sous la co-responsabilité de l'agent et l'encadrant, chacun doit être suffisamment critique pour estimer de leur pertinence.
- Les moyens sont renégociables en cours d'année s'il s'avère, une fois mis en œuvre, qu'ils ne sont pas les plus efficaces.



Fiche n° 12 : Catégories de formation

Enjeu :

Appréhender les différentes finalités de la formation pour permettre à l'encadrant de se positionner comme premier relai RH auprès de ses agents.

Principe :



Conditions de mise en œuvre : Comprendre que ...

- La formation répond à différentes finalités :
 - Les **formations d'intégration** sont dispensées en début de carrière aux agents de toutes catégories.
 - Les **formations de professionnalisation** sont dispensées dans le cadre de la nomination au premier emploi (dans les deux ans), tout au long de la carrière pour renforcer sa culture professionnelle (tous les cinq ans) et à l'occasion de l'affectation dans un poste à responsabilité (dans les six mois).
 - Les **formations de perfectionnement** sont dispensées dans le but de développer les compétences des agents titulaires ou de leur permettre d'acquérir de nouvelles compétences sur leur poste.



- Les **formations de préparation aux concours ou aux examens professionnels** sont dispensées pour permettre aux agents de se préparer à un avancement de grade ou à un changement de cadre d'emploi.
- Les **formations personnelles** qui accompagnent l'agent dans son projet professionnel de mobilité ou de reconversion (DIF/CPF, VAE, bilan de compétences).
- La **lutte contre l'illettrisme** et l'apprentissage de la langue française constitue une nouvelle catégorie d'actions de formation tout au long de la vie. Cette nouvelle catégorie se distingue et s'ajoute à la formation d'intégration et de professionnalisation, à la formation de perfectionnement, à la préparation aux concours et à la formation personnelle. Elle peut être dispensée à la demande de l'agent ou de l'encadrant, et concerne les agents qui ne maîtrisent pas les compétences de base (lire, écrire, calculer, comprendre et émettre un message oral simple, se repérer dans l'espace et le temps). Tout agent peut en bénéficier pour se remettre à niveau, exercer ses activités et progresser personnellement et professionnellement.
- Selon les finalités de la formation, l'agent bénéficie d'un nombre de jours différent pour développer ses compétences (voir Loi du 19 février 2007).
- La formation s'inscrit dans une triple dynamique en permettant à un agent de s'adapter aux exigences de son poste, d'accompagner les évolutions de sa fonction dans une logique d'anticipation, de soutenir ses projets professionnels selon un principe de gestion de carrière.
- Si un écart de compétences est constaté entre le réel et le souhaitable, un cahier des charges peut être élaboré pour construire une formation spécifique (définition des objectifs visés par la formation, compétences à développer, moment de la formation...).



Les enjeux de l'entretien professionnel

Le cadre réglementaire

Les objets de l'évaluation

La fixation des objectifs et les moyens
d'accompagnement

**La réalisation concrète de l'entretien
professionnel**

La communication et la gestion de la relation

Enjeu :

Créer les conditions favorables à l'instauration d'un échange basé sur la confiance, la transparence et la bienveillance.

Principe :



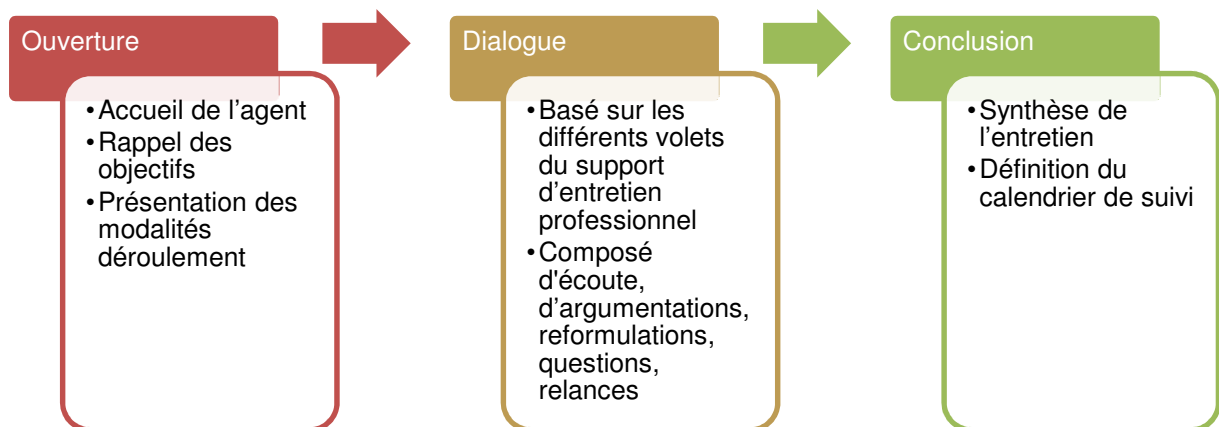
Conditions de mise en œuvre : Comprendre que ...

- La façon dont est organisé l'entretien conditionne son bon déroulement en créant un environnement plus ou moins propice à un échange ouvert et gagnant-gagnant.
- L'encadrant doit réserver un temps suffisant dans son agenda pour permettre un échange approfondi.
- L'encadrant doit réserver un lieu adapté afin de garantir la confidentialité et d'être protégé de toute perturbation externe (téléphone, courriels, sollicitations diverses...).
- Il est important d'informer tout le monde en même temps du calendrier et des finalités de l'entretien professionnel.
- La date de l'entretien est fixée par l'encadrant direct en fonction, notamment, du calendrier de la commission administrative paritaire dont relève l'agent évalué.
- Il est nécessaire de lancer une invitation formelle à chaque agent au moins 8 jours avant la date du rendez-vous afin que **chacune des parties puisse préparer l'entretien**.
- Il est essentiel de s'assurer de trouver un créneau horaire conciliant l'emploi du temps de chacun.
- **L'encadrant doit prévoir un temps de préparation de l'entretien** pour : relire les conclusions de l'entretien de l'année précédente, pointer les réalisations factuelles au regard des objectifs de l'année précédente, noter les facteurs qui ont, selon lui, facilité ou entravé l'atteinte des objectifs, envisager les évolutions de la fonction, préparer les objectifs de la période à venir et voir si les délégations de responsabilité sont à modifier, préparer sa communication sur l'appréciation générale de la valeur professionnelle de l'agent pour l'année écoulée.

Enjeu :

Identifier les étapes clés de l'entretien professionnel pour en structurer le déroulement.

Principe :



Conditions de mise en œuvre : Comprendre que ...

- **L'ouverture** : accueil du collaborateur avec notamment le rappel des enjeux et des finalités de l'entretien ainsi que la présentation des modalités de déroulement (durée, prise de parole...).
- Il convient de :
 - clarifier l'objet de l'entretien professionnel dès l'amorce de la discussion.
 - répondre à toutes les questions que se pose le collaborateur en début d'entretien afin que celui-ci ne soit pas pollué par la suite.
 - différencier l'entretien professionnel d'une discussion portant sur la rémunération ou d'un entretien de sanction.
- **Le dialogue** : **bilan des réalisations** de la période écoulée et évaluation des résultats obtenus.
 - présentation par l'agent de son autoévaluation par rapport aux objectifs fixés l'année précédente (faits marquants, aspects positifs, difficultés rencontrées).
 - analyse des causes et raisons des constats à partir de faits et d'exemples précis.
 - rétroaction de l'encadrant : analyse des accords et désaccords pour atteindre une vision partagée du bilan de l'activité.
 - analyse par l'encadrant des compétences et comportements professionnels observés.



- identification des points forts et des points à développer de l'agent.
- recherche de solutions partagées, appui sur les suggestions de l'agent.
- Il convient d'insister sur la nécessaire co-production afin de permettre à l'agent de prendre du recul pour mieux évaluer sa performance professionnelle et de considérer conjointement les axes de progrès possibles.
- **Le dialogue : définition des objectifs** pour la période à venir.
 - définition d'objectifs (quantitatifs, qualitatifs...) pour la période à venir.
 - identification des moyens à mettre en œuvre pour garantir leur atteinte.
- Il faut éviter de faire du copier-coller des objectifs d'une année sur l'autre car cela est peu motivant pour l'agent et ne permet pas de donner du sens.
- **Le dialogue : échange sur l'avenir professionnel** de l'agent.
 - discussion sur les souhaits d'évolution de l'agent.
 - prospective de gestion de carrière, projets individuels
 - recensement des besoins de formation
- **La conclusion** : synthèse et contractualisation des résultats de l'entretien (formalisation du compte-rendu).
 - rédaction d'une synthèse fidèle, riche, réinvestissable, explicite.




Fiche n° 15 : Rédaction du compte rendu

Enjeu :

Faire en sorte que l'entretien professionnel constitue une véritable feuille de route pour l'agent et l'encadrant en formalisant un document servant de référence.

Principe :



Le compte rendu porte principalement sur :

- les **résultats** professionnels obtenus par l'agent.
- la détermination des **objectifs** assignés à l'agent pour l'année à venir.
- la **manière de servir** du fonctionnaire.
- les **acquis** de son expérience professionnelle.
- le cas échéant, ses capacités d'**encadrement**.
- les besoins de **formation** de l'agent.
- les perspectives d'**évolution professionnelle** de l'agent.

Conditions de mise en œuvre : Comprendre que ...

- Le compte rendu porte principalement sur :
 - les résultats professionnels obtenus par l'agent eu égard aux objectifs qui lui ont été assignés et aux conditions d'organisation et de fonctionnement du service dont il relève.
 - la détermination des objectifs assignés à l'agent pour l'année à venir et les perspectives d'amélioration de ses résultats professionnels, compte tenu, le cas échéant, des évolutions prévisibles en matière d'organisation et de fonctionnement du service.
 - la manière de servir de l'agent.
 - les acquis de son expérience professionnelle.
 - le cas échéant, ses capacités d'encadrement.
 - les besoins de formation de l'agent au regard, notamment, des missions qui lui sont imparties, des compétences qu'il doit acquérir, de son projet professionnel et des formations à suivre obligatoirement.
 - les perspectives d'évolution professionnelle de l'agent en termes de carrière et de mobilité.

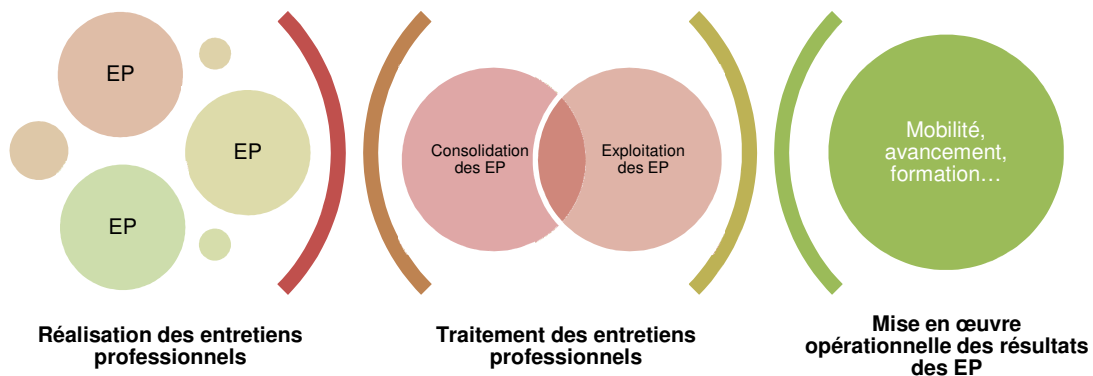


- Le compte rendu comporte une appréciation générale littéraire traduisant la valeur professionnelle de l'agent.
- Le compte rendu doit être rédigé de manière synthétique tout en apportant les explications et arguments suffisants pour éclairer les appréciations, avec des termes clairs et explicites, et avec une formulation neutre et objective.
- Le compte rendu est établi et signé par l'encadrant direct, et est visé par l'autorité territoriale qui le complète, le cas échéant, de ses observations.
- Le compte rendu est notifié à l'agent dans un délai maximum de 15 jours à compter du visa de l'autorité territoriale.
- Le cas échéant, l'agent 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 encadrant direct.
- La signature ne présume pas de l'accord par l'agent qui aura dû être informé des possibilités de recours.
- Le compte rendu est visé par l'autorité territoriale.
- Le compte rendu est versé au dossier de l'agent par l'autorité territoriale.
- Lorsque la collectivité territoriale ou l'établissement public local est affilié à un centre de gestion, une copie en est communiquée à celui-ci, dans les délais compatibles avec l'organisation des commissions administratives paritaires.

Enjeu :

Porter une attention particulière à la formalisation de l'entretien professionnel afin d'en faciliter l'exploitation ultérieure compte tenu des enjeux pour l'administration et le service des ressources humaines.

Principe :



Conditions de mise en œuvre : Comprendre que ...

- L'entretien professionnel est un acte de management important pour les responsables hiérarchiques et l'administration.
- Plusieurs objectifs sont visés à travers les entretiens professionnels : organisationnels, de management, de développement, de gestion des ressources humaines.
- Les données contenues dans l'entretien professionnel sont exploitées de plusieurs manières par l'administration :
 - actualisation du dossier de l'agent par le biais des informations de la fiche individuelle de situation (état civil, diplômes...).
 - identification des risques psychosociaux et médicaux grâce aux informations sur les spécificités et les contraintes du poste.
 - information sur le climat social global de la collectivité.
 - élaboration du plan de formation de la collectivité sur la base des besoins de formation consolidés.

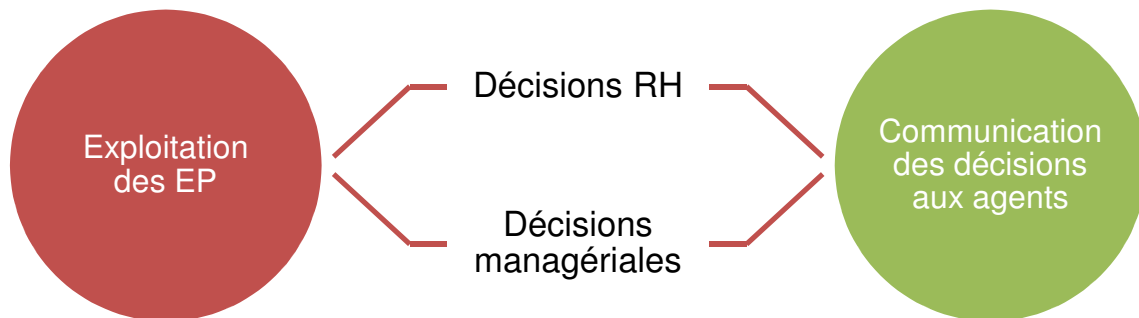


- accompagnement des agents demandeurs d'une mobilité, d'une évolution ou de la retraite et anticipation de la gestion des effectifs par le Service des ressources humaines.
- établissement des avancements de grade et d'échelon et des promotions internes dans une perspective de gestion des carrières en fonction des comptes rendus d'entretiens professionnels et des propositions motivées formulées par le chef de service.
- Les données contenues dans l'entretien professionnel sont exploitées de plusieurs manières par l'encadrant :
 - création ou mise à jour des fiches de poste pour l'ensemble des agents de son équipe.
 - estimation de la performance globale des équipes à partir de l'évaluation des objectifs individuels (forces et points de fragilité de l'équipe).
 - établissement d'un bilan des résultats constatés dans le service compte tenu des formations suivies au cours de l'année écoulée par ses agents.
 - identification des solutions et des moyens les plus pertinents pour favoriser l'adéquation homme-emploi et l'efficacité professionnelle des membres de son équipe.
 - repérage des ajustements organisationnels à opérer pour un fonctionnement optimal.
 - adaptation de son mode de management en fonction des besoins de ses agents.
 - accompagnement des agents demandeurs d'une mobilité, d'une évolution ou de la retraite et anticipation de la gestion des effectifs.
- Le contenu des entretiens professionnels est confidentiel et concerne principalement l'encadrant et la direction des ressources humaines. L'autorité territoriale, en qualité de signataire, aura également un accès à ces informations.

Enjeu :

Soutenir et valoriser la démarche d'entretiens professionnels en affichant les décisions et actions engagées à partir des résultats des entretiens professionnels.

Principe :



Conditions de mise en œuvre : Comprendre que ...

- Les informations ou questions évoquées lors de l'entretien professionnel relèvent parfois d'un processus décisionnel qui dépasse l'encadrant (RH...); les délais de réponse pouvant être différés, il est important d'en informer l'agent évalué.
- Les décisions prises à l'issue de l'entretien professionnel doivent être rendues visibles afin de démontrer la traduction concrète des points évoqués lors de l'entretien et souligner l'intérêt de la démarche.
- Les missions de l'encadrant l'amènent à jouer pleinement son rôle de relai d'information auprès de son équipe et à communiquer dès que possible à chaque agent les réponses obtenues, positives ou négatives, quant aux requêtes émises.
- Même si les requêtes n'aboutissent pas, il convient d'en informer les agents et surtout d'expliquer les raisons des refus.
- Les suites de l'entretien professionnel se manifestent au niveau RH par la production du plan de formation après priorisation par les services et le Service des ressources humaines, la mise en œuvre des procédures de demandes de congé VAE ou bilan de compétences, etc., l'accompagnement individuel des agents ayant émis une demande de mobilité, ou une évolution de carrière (échelons, grades, détachement sur un autre cadre d'emploi).



- Les suites de l'entretien professionnel se constatent au niveau managérial par la mise en œuvre par le manager des décisions de l'entretien par l'attribution de moyens (matériels, organisationnels...), une nouvelle répartition des missions, la résolution d'éventuels dysfonctionnements d'équipe, etc.
- Les objectifs déterminés lors de l'entretien professionnel doivent être suivis tout au long de l'année afin de s'assurer que l'agent est sur la bonne voie pour les atteindre et ne rencontre pas de difficulté particulière.
- L'aval de l'entretien professionnel passe par la proposition d'une revue d'étape par rapport aux objectifs et au plan d'action individuel convenu pendant l'entretien.
- Les suivis permettent d'ajuster certains objectifs ou éléments du plan d'action individuel, de se mettre d'accord sur de nouveaux points, d'adapter certaines ressources et de convenir de changements, le cas échéant, et de vérifier l'état des engagements pris.
- Une réunion de restitution peut être organisée à l'issue de la campagne d'entretiens professionnels ; elle pourrait porter sur :
 - les conditions dans lesquelles se sont déroulés les entretiens.
 - la cartographie des compétences du service (état des lieux, zones de force et de faiblesse du service, perspectives d'évolution et contraintes).
 - les actions collectives à venir avec, le cas échéant, des indications de calendrier.
 - un débat sur les éventuelles questions restées en suspens.



Les enjeux de l'entretien professionnel

Le cadre réglementaire

Les objets de l'évaluation

La fixation des objectifs et les moyens
d'accompagnement

La réalisation concrète de l'entretien professionnel

**La communication et la gestion de la
relation**



Fiche n° 18 : Posture de l'encadrant

Enjeu :

Adopter les postures favorables à la création d'un espace d'échange véritable et constructif avec l'agent.

Principe :



- **Écoute**
- **Bienveillance**
- **Tolérance**
- **Respect**
- **Authenticité**

Conditions de mise en œuvre : Comprendre que ...

- La communication repose sur une relation de confiance et sur l'échange d'informations.
- Même si la qualité de la relation répond à un principe de co-responsabilité, l'encadrant peut favoriser la création d'un climat de confiance en recourant à des techniques (observation, écoute active, reformulation, questionnement) et à des attitudes positives (bienveillance, respect, tolérance, authenticité).
- L'encadrant doit laisser un espace de parole suffisant à l'agent (écouter plus que parler) et l'encourager à s'exprimer en posant des questions ouvertes, en structurant et en recherchant l'enchaînement des idées, en reformulant.
- L'esprit positif de la rencontre repose sur la volonté de jouer gagnant-gagnant et de ne pas instaurer un rapport de force.
- L'encadrant doit se mettre dans un état d'esprit positif et se montrer souple dans son attitude et ses propos.
- Il est essentiel d'aborder les points positifs que les points négatifs, de dire ce qu'il y a à dire, afin d'établir une évaluation équilibrée.
- L'encadrant doit concentrer son attention sur l'agent, écouter, ne pas critiquer et rechercher avec l'agent des améliorations possibles.
- L'objectivation des situations professionnelles est indispensable pour que l'entretien remplisse ses ambitions ; l'appréciation doit donc porter sur le travail et non sur l'individu, et l'expression des avis doit se faire sur des faits précis et non sur des sentiments.

Enjeu :

Comprendre les leviers de la communication pour instaurer un climat de confiance et créer un espace de parole ouvert et constructif pour les deux interlocuteurs.

Principe :



Écoute active
Questionnement
Reformulation

Conditions de mise en œuvre : Comprendre que ...

- La mise en œuvre d'une communication ouverte et constructive ne se décrète pas et il est nécessaire de créer des conditions favorables.
- L'**écoute active** est un facteur prépondérant de la bonne conduite de l'entretien. C'est prendre une part active à l'entretien tout en gardant le silence et en se mettant dans un état de réceptivité. C'est écouter avec attention et empathie, en gardant le contact, en observant les attitudes de l'interlocuteur, en se mettant à sa place.
- Les conditions d'écoute sont parfois difficiles à réunir. Lorsqu'un interlocuteur parle, une tendance fréquente est d'intervenir immédiatement dans son discours. L'intervention est encore plus rapide et forte si ce qu'il dit surprend, choque ou gêne. Cette réaction précipitée constitue un obstacle à une bonne écoute et donc à la dynamique de la communication interpersonnelle.
- Il est important de respecter les silences pour donner le temps à son interlocuteur de préparer ses arguments.

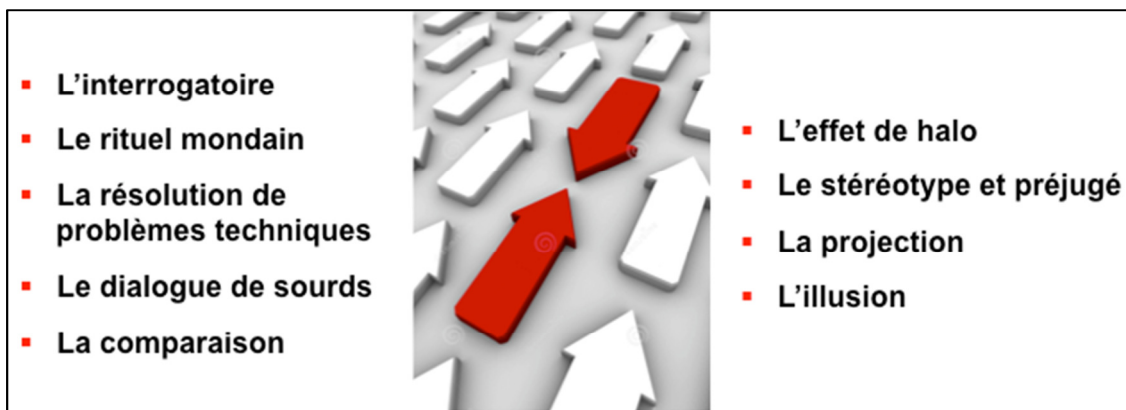


- La **reformulation** consiste à restituer de manière synthétique ce que l'interlocuteur a dit, de manière à ce qu'il retrouve le sentiment qu'il a exprimé et les informations significatives qu'il a apportées.
- La reformulation confirme à l'interlocuteur qu'il est bien écouté et compris ; elle permet de résumer une intervention pour dégager l'essentiel, de mieux situer le problème, de vérifier sa compréhension de l'exposé, de dédramatiser la situation lorsqu'il y a une manifestation d'agressivité. Ce faisant, elle aide à clarifier la situation ou à débroussailler un problème.
- Le **questionnement** est utile pour recueillir des informations, demander des explications, des précisions, ou encore contrôler/vérifier la bonne réception d'un message.
- Le questionnement peut reposer sur :
 - des questions fermées qui amènent des réponses courtes de type « oui » ou « non » et qui visent à faire préciser les faits, à obtenir une information précise et à valider une décision.
 - des questions ouvertes qui laissent à la personne interrogée la liberté d'exprimer sa réponse comme elle l'entend et qui permettent d'explorer un sujet, de lancer la discussion, de donner l'initiative et d'aider à être objectif.
 - des questions inductives qui se présentent comme des questions fermées évoquant déjà la réponse attendue et qui doivent être utilisées avec beaucoup de parcimonie car elles ne demandent pas réellement son avis à l'interlocuteur mais attendent une réponse conforme à ce que l'évaluateur pense. Ces questions s'inscrivent donc dans une logique manipulateur.
- Il est préférable de commencer par des questions ouvertes pour ouvrir le champ de discussion puis de s'appuyer sur des questions fermées pour préciser les propos.
- Les questions et les reformulations contribuent à créer le dialogue et à se faire une opinion en s'appuyant sur des faits.

Enjeu :

Comprendre les pièges et les dérives possibles de l'entretien afin de les contrecarrer et de revenir rapidement à un échange objectif et constructif.

Principe :



Conditions de mise en œuvre : Comprendre que ...

- **L'interrogatoire** : la succession de questions qui appellent systématiquement des réponses brèves et stéréotypées limite l'espace de parole de son interlocuteur et nuit au principe d'échange et de dialogue porté par l'entretien professionnel.
- **Le rituel mondain** : le fait que chacun se cantonne dans le flou des généralités, sans rentrer dans les questions de fond va à l'encontre d'une démarche ouverte et constructive.
- **La résolution de problèmes techniques** : la discussion technique approfondie sur un événement spécifique referme le discours et ne permet plus d'apporter des informations sur les autres dimensions de l'entretien.
- **Le dialogue de sourds** : une série d'échanges stériles qui renvoie les deux parties dos à dos conduit à un durcissement des positions respectives et peut aisément dériver vers un conflit.
- **La comparaison** : l'évaluation qui se fait non en fonction des critères de résultats liés au poste, mais en comparaison avec les autres personnes qui entourent l'agent entraîne une dérive en se trompant de point de référence.



- **L'effet de halo** : se laisser enfermer dans une seule image de l'agent, liée à une grande qualité ou à un grand défaut, va occulter toutes les autres dimensions qui le caractérisent et nuira à une évaluation objective.
- **Le stéréotype et préjugé** : Caractérisation symbolique et schématique d'un groupe qui s'appuie sur des attentes et des jugements de routine. Jugement sur quelqu'un, quelque chose, qui est formé à l'avance selon certains critères personnels et qui oriente en bien ou en mal les dispositions d'esprit à l'égard de cette personne, de cette chose.
- **La projection** : se projeter soi-même dans l'évalué ou projeter quelqu'un présentant le même type de profil à la place de l'évalué risque d'aboutir à une évaluation plus complaisante ou, au contraire, plus sévère qu'elle ne devrait l'être au regard des faits constatés.
- **L'illusion (ou éblouissement)** : l'entretien favorise les extravertis, les personnes à l'aise sur le plan de l'expression orale et conduit parfois à une évaluation plus positive que pour les introvertis, souvent plus discrets sur la présentation de leurs bonnes pratiques.



Fiche n° 21 : Fiches ONH

L'entretien professionnel : un acte de management

CARACTÉRISTIQUES DE L'OFFRE

QUOI ?

Une action, module de deux jours organisé en Délégations régionales.

POUR QUI ?

Public cible : agent en situation d'encadrement amené à évaluer ses collaborateurs.

À QUOI ÇA SERT ?

« L'entretien professionnel : un acte de management » est une offre qui s'extrait de la fausse dualité évaluateur/évalué. Le manager en situation d'évaluateur juge en fait son travail de management dans la personne de son agent. Le résultat d'une évaluation dans cette situation est donc biaisé, car si l'agent est en échec, c'est aussi un échec de l'agent, de même dans une issue positive. Du reste, le responsable n'attend pas un rituel annuel pour mener une évaluation. Il la réalise en continu.

L'objectif général de ce stage est de mieux appréhender tout le contexte de l'entretien et l'entretien lui-même, qui est ici conçu comme un acte de management se centrant sur la construction d'une relation de confiance, d'une alliance entre le responsable et son collaborateur. Il s'agit donc d'un acte pédagogique de croissance mutuelle de la capacité du responsable à comprendre et influencer sur une situation, et de celle de l'agent à s'inscrire dans un projet de développement professionnel. L'entretien va au-delà de la logique de notation, qui est un acte de gestion des ressources humaines. L'entretien professionnel proposé ici s'intéresse au maillage des situations professionnelles avec le développement des compétences de l'agent.

La première journée est l'occasion d'identifier les enjeux, de réfléchir à la posture du manager, de décrire les différentes étapes de l'entretien et de ses les approprier.

La seconde journée est consacrée à la mise en pratique de l'entretien, du lancement de la campagne d'entretiens au suivi et au respect des engagements pris de part et d'autre tant du côté de l'évalué que de celui de l'évaluateur.

LES TEMPS FORTS

- Les apports et échanges d'expériences, notamment par le biais des travaux en atelier.
- Les mises en situation et l'entraînement à l'entretien.
- L'utilisation et la prise en main des fiches pratiques du guide entretien professionnel.



MISE EN ŒUVRE DE L'OFFRE

LE PROFIL ET LA POSTURE ATTENDUS DES INTERVENANTS

L'intervenant/e présente une expérience à dominante management/ressources humaines maîtrisant le contexte des collectivités territoriales.

LES LIEUX D'INTERVENTION

Une salle de cours en délégation ou en collectivité.

POINT DE VIGILANCE

Les dimensions personnelles et de communication sont des prérequis à maîtriser.

L'intervenant veillera à l'équilibre entre contenus théoriques, questionnement et échanges, et mise en pratique des apprentissages

Les objectifs de formation et les indications pédagogiques ci-dessus doivent être la base de la négociation avec les formateurs, qui feront une proposition de mise en œuvre.

DÉROULÉ IDÉAL DE L'ACTION

Les participants, après s'être approprié les enjeux de l'entretien professionnel, sont mis en situation d'échanges sur la logique du déroulé d'un entretien, identifiant ainsi par eux-mêmes les différentes étapes du processus, et relevant les écueils à éviter. Les cas pratiques soumis aux participants permettent un entraînement efficace et ludique à la conduite d'entretien.

SCÉNARIO DE L'ACTION

Libellé	L'entretien professionnel : un acte de management
Classement	Fondamental
Durée	2 jours
Métiers concernés	Agents en situation d'encadrement amenés à évaluer leurs collaborateurs Spécialistes en ressources humaines (directeur/trice des Ressources humaines, cadre chargé des Ressources humaines)
Modalités pédagogiques	Stage de 2 journées consécutives
Objectifs de formation	<ul style="list-style-type: none">• Identifier les enjeux managériaux de l'entretien professionnel• Comprendre le rôle du/de la manag(er)euse dans la définition d'objectifs, l'analyse des écarts entre le prescrit et le réalisé, et les solutions envisagées• Lister les différentes étapes de l'entretien professionnel• Choisir et développer une attitude facilitant le dialogue• Identifier les facteurs de réussite d'un entretien professionnel
Éléments de programme / contenus / intention pédagogique	<ul style="list-style-type: none">• Le cadre réglementaire : lois et décrets• Les enjeux de l'entretien• La posture de l'évaluateur• La conduite de l'entretien• La planification, le suivi et l'évaluation des engagements réciproques
Éléments de scénario pédagogique incontournables	Apports théoriques, méthodologiques et opérationnels Échanges à partir de situations rencontrées



Fiche n° 21 :

Exemples de cahier des charges pour l'accompagnement d'une CT dans la mise en œuvre de l'entretien professionnel

Consultation relative à :

La mise en œuvre d'un outil partagé d'évaluation des personnels

(période 2012/2013)

1. Eléments de contexte :

En 2006, la Ville de XXXXXX a conduit un projet sur l'évaluation avec le Cabinet XXXXX en collaboration avec la Délégation Bourgogne du CNFPT.

Ce projet comprenait une formation destinée aux cadres encadrants pour accompagner la notation des agents d'un entretien d'évaluation ce qui a conduit à l'élaboration d'un guide de l'évalué et d'un guide de l'évaluateur.

Par contre les fiches de poste n'ont pas été harmonisées et à ce jour chaque service élabore son propre document.

Depuis cette date, les services municipaux ont beaucoup évolués suite à la création de la Communauté d'Agglomération en 2007. Les transferts successifs des compétences et des agents ont induits de nombreux redéploiements et à ce jour les agents qui ont pu bénéficier de cette formation en 2006 restent peu nombreux.

Parallèlement, la Délégation Bourgogne du CNFPT a accompagné fin 201X la Communauté d'Agglomération pour la mise en place de l'entretien professionnel d'évaluation. Cette démarche a conduit à former les cadres intermédiaires et de proximité et à élaborer les outils nécessaires à l'évaluation (fiches de poste, guides, charte de l'évaluation...)

Cette expérience réussie d'une part, et le contexte de mutualisation des services municipaux et communautaires d'autre part, conduisent à engager une démarche identique à la Ville de XXXXXX.

Il convient en particulier de souligner que le Député-Maire de la Ville de XXXXX est également Président de la Communauté d'Agglomération et le Directeur Général des Services est commun aux deux structures.

Dans ce contexte, le Directeur Général des services souhaite une gestion harmonisée du management qui apparait d'autant plus indispensable que de nombreux services sont restés municipaux et sont mis à disposition de l'intercommunalité : DRH, informatique, archives et documentation, vie sportive, reprographie et courrier.

Il est donc indispensable que les agents travaillant ensemble sur des dossiers communs partagent une même culture managériale.

Les outils mis en place à la Communauté d'Agglomération devront servir de base et de référence puisque le pilotage de la démarche reviendra aux mêmes interlocuteurs (DGS et DRH). La démarche consistera



essentiellement à faire adhérer les agents municipaux à ces outils tout en les adaptant si nécessaire et à former les cadres intermédiaires en leur donnant la légitimité par rapport aux fonctions occupées, en développant la capacité à s'affirmer dans leur positionnement au sein de la collectivité et à devenir de véritables intermédiaires entre les agents et leur hiérarchie.

2. La demande de la ville de XXXXX

Le Directeur Général des Services de la Ville de XXXXX et de la Communauté d'Agglomération, a souhaité que le CNFPT Délégation Bourgogne lui propose un accompagnement global pour les encadrants afin que la ville de XXXXX puisse faire évoluer le système mis en œuvre en 2006 d'une part et développer une culture managériale commune, d'autre part.

Cet accompagnement peut se présenter schématiquement de la façon suivante :

- Accompagnement de l'ensemble des cadres de la collectivité sur la problématique d'évaluation des agents avec partage des outils nécessaires à l'évaluation.
- Formation des cadres intermédiaires et de proximité afin que ces derniers deviennent de véritables intermédiaires entre leurs agents et leur hiérarchie.

L'objectif est de travailler autour d'une culture commune du management et de l'évaluation des personnels à la ville, avec un souci de cohérence par rapport aux services de la Communauté d'Agglomération.

3. La démarche proposée par le CNFPT Délégation Bourgogne :

Dans ce contexte, la Délégation Bourgogne du CNFPT prévoit la mise en place d'une démarche d'accompagnement qui pourrait se décliner en plusieurs temps d'accompagnements et de formations.

a) Objectif général de la démarche :

Permettre à la Direction Générale des Services et à la Direction des Ressources Humaines d'aboutir à la mise en œuvre de cette démarche courant 2013.

Il s'agit de repenser les différentes modalités d'évaluation des personnels à partir des travaux réalisés en 2006, d'une part et la démarche conduite en 2011 à la Communauté d'Agglomération, d'autre part.

b) Structure de suivi et de pilotage de la démarche :

Le CNFPT Bourgogne propose la création d'une « Structure de pilotage et de suivi de la démarche » sous la forme d'un groupe de pilotage interne à la collectivité et qui pourrait être constitué par :

- Le Directeur Général des Services
- la Directrice des Ressources Humaines,
- la Responsable Formation
- le consultant retenu
- le représentant du CNFPT Bourgogne

La composition de ce groupe pourra faire l'objet d'une proposition complémentaire de la part de la collectivité et le cas échéant dans l'offre du prestataire.

Le rôle de ce groupe sera à la fois :

- d'intégrer la démarche dans la politique de ressources humaines de la ville
- de fixer les objectifs de la démarche et son plan de communication interne
- de coordonner le déroulement de la démarche
- de valider les travaux du groupe de travail ainsi que les contenus des formations destinées aux encadrants.

En-dehors de la fixation des objectifs par la structure de suivi, le pilotage opérationnel de la démarche sera confié à la Direction des Ressources Humaines.



Durée et période de fonctionnement du groupe

Par ½ journée sur la période de septembre/octobre 2012 à fin juin 2013 avec un minimum de 1 jour et un maximum de 2 jours pour le comité de pilotage et de suivi et/ou le pilotage interne de projet (DRH). Ces journées seront organisées en fonction des contraintes de la collectivité et de l'intérêt du déroulement global de la démarche (en demi-journées ou en journées complètes).

c) Groupe de travail :

Il est proposé la création d'un groupe de travail interne dont le rôle s'articule autour de deux missions principales :

Le rôle de ce groupe sera à la fois de :

- Revisiter les grands principes de l'évaluation
- Organiser et proposer des outils communs à mettre en place dans la collectivité à partir des outils existants depuis 2006 et ceux mis en place à la Communauté d'Agglomération en 2011.

Après avoir réalisé un état des lieux pragmatique des différents outils (fiche d'entretien, fiche de poste, fiche de notation...) existants à la ville, les participants travailleront à l'élaboration d'une « mallette d'entretien » qui sera alors commune à l'ensemble des services et sera le support des formations à venir.

Cette mallette comprendra :

- une charte de l'entretien annuel d'évaluation,
- les documents d'évaluation (support d'entretien et fiche de poste notamment),
- un guide de l'évaluateur,
- un guide de l'évalué.

A l'issue de cette étape et après validation des outils par la structure de pilotage, il conviendra de mettre en place des formations pour les évaluateurs (2 jours) et des séances d'information pour les évalués (1/2 journée).

La composition du groupe de travail sera déterminée par le Directeur Général des Services et la Direction des Ressources Humaines. Le prestataire retenu pourra, sur demande de la collectivité, conseiller cette dernière sur l'opportunité de la composition du groupe. Celui-ci ne pouvant excéder plus d'une dizaine de personnes.

Durée et période de fonctionnement du groupe

Compte-tenu de l'enjeu des travaux du groupe de travail, il est proposé de prévoir 1,5 jour de travail animé par le prestataire d'octobre 2012 à décembre 2012.

Ce temps de travail sera organisé en fonction des contraintes de la collectivité et de l'intérêt du déroulement global de la démarche (en demi-journées ou journées complètes).

d) La formation des encadrants de proximité :

1. Objectif

L'objectif est de permettre aux agents concernés de devenir de véritables intermédiaires entre les agents et leur hiérarchie en leur donnant la légitimité par rapport aux fonctions occupées, en développant chez eux la capacité à s'affirmer dans leur positionnement au sein de la collectivité.

Il convient de leur permettre d'acquérir la maîtrise des outils, le sens de l'organisation et le respect des agents placés sous leur responsabilité autant que leur supérieur hiérarchique.

2. Profil des agents concernés

Les cadres intermédiaires actuels n'ont pas tous bénéficié de la formation effectuée en 2006 et certains sont d'anciens agents d'exécution promus sans jamais avoir reçu de formation.



Par contre, tous ces agents pratiquent la notation et l'encadrement de leurs équipes mais ne conduisent pas systématiquement des entretiens d'évaluation et peuvent parfois être confrontés à des difficultés de management et de reconnaissance de leur rôle d'encadrant.

Ces agents encadrent 3 personnes ou plus. Ne sont pas concernés par cette formation : les encadrants de moins de 3 personnes et les chefs de services, sauf situation particulière (prise de fonctions récente...)

3. La démarche de formation proposée :

L'objectif de la formation est de deux ordres :

- donner les clés et les bases du management (fondamentaux du management)
- savoir encadrer, coordonner, animer et évaluer une équipe

Les principaux axes de contenus :

- rôles et missions de l'encadrant : organisation du service, animation d'équipe, gestion des ressources, pilotage de projet
- positionnement de l'encadrant dans l'organisation (relations internes et externes)
- les enjeux de la fonction d'encadrement
- les différents types de management
- la construction de relations favorisant autonomie et responsabilité pour soi et pour les autres
- la vie de l'espace hiérarchique organisé autour de la responsabilité

Ces formations se dérouleront sur une durée de 3 jours. Les deux premières journées feront l'objet d'apports théoriques, de mises en situations et d'échanges avec les participants. La troisième (espacées environ d'un mois à un mois et demi) se doivent d'être des journées de retour sur expérience, de présentation des actions mises en place par chacun des participants et d'échanges sur les questions qui restent source d'inquiétude pour les encadrants.

Il conviendra de prévoir 3 groupes (10 à 12 agents par groupes) afin que cette formation soit une formation-action concrète et efficace ancrée dans les réalités du quotidien des agents concernés.

Il conviendra également de veiller à la composition des groupes (mixité en matière de représentation des services et des filières). Ces compositions devront faire l'objet d'une réflexion et d'une validation de la direction générale des services et de la direction des ressources humaines qui prendra également en compte les contraintes des services.

La méthode devra être participative avec les groupes tout en s'adaptant aux différences de niveaux et de situations professionnelles qui existeront obligatoirement.

e) La démarche de formation proposée relative à l'évaluation :

1. Objectif

Il s'agit de former les évaluateurs et les évalués en s'appuyant sur les travaux du groupe de travail et sur les outils qui seront validés.

2. Modalités d'organisation

A. Une formation pour les évaluateurs

Cette formation à l'évaluation **d'une durée de deux jours** permettra aux évaluateurs :

- de mesurer l'enjeu de l'évaluation dans leurs pratiques de management et de partager la démarche (notion d'adhésion)
- d'identifier les démarches managériales préalables indispensables : fiches de poste, indicateurs, objectifs individuels et collectifs, critères d'évaluation



- de s'approprier les nouveaux outils
- de savoir structurer et conduire un entretien

Public concerné :

Tous les encadrants en position d'évaluation soit 48 personnes qui seront réparties en 4 groupes (12 agents par groupe).

Ces formations devront avoir lieu entre janvier et février 2012 afin de mettre en place le nouveau système d'évaluation en mars 2013 pour l'évaluation 2013.

B. Une information pour l'ensemble des évalués

Cette information à l'évaluation **d'une durée d'1/2 journée** permettra aux évalués :

- de mesurer les enjeux de l'évaluation
- de s'approprier les nouveaux outils
- de savoir préparer leur entretien

Public concerné :

Tous les agents en position d'évalués soit 250 personnes qui seront réparties en un minimum de 5 groupes et un maximum de 6 groupes (environ 50 agents par groupe).

Ces formations devront avoir lieu en février 2012 afin de mettre en place le nouveau système d'évaluation en mars 2013 pour l'évaluation 2013.

C. Composition des groupes des évaluateurs et des évalués

Tout l'intérêt de cet accompagnement réside dans la transversalité. Les groupes de formation et d'information devront donc être composés d'agents de différents services afin de pouvoir tenir compte des situations et à terme de faciliter le déploiement interne.

4. Volume de l'action

Le volume de l'action de la démarche s'établit de la façon suivante :

- Structure de pilotage et suivi de la démarche – septembre/oct. 2012 à fin juin 2013
 - **Minimum 1 jour - maximum 2 jours**
- Groupe de travail - octobre à décembre 2012
 - **1,5 jour**
- Formation des encadrants de proximité - novembre à décembre 2012
 - ↳ **Une session est de 3 jours par groupe (2j + 1j)**
 - **3 sessions (soit 9 jours)**
- Formation des évaluateurs – janvier à février 2013
 - ↳ **Une session est de 2 jours consécutifs par groupe**
 - **4 sessions (soit 8 jours)**
- Information des évalués – février 2013
 - ↳ **Une session est de ½ journée par groupe**
 - **Minimum 5 sessions (soit 2,5 jours) - maximum 6 sessions (soit 3 jours)**



Soit un volume global de :

↳ Minimum 22 jours- maximum 23,5 jours

Lieu de déroulement

A XXXXXX dans des locaux mis à disposition par la ville.

La proposition du prestataire:

➤ **En termes de contenu**

- mettra en avant sa connaissance de la Fonction Publique Territoriale notamment en matière de développement des compétences, de statut et de connaissance des dernières dispositions législatives (PFR, Rénovation du dialogue social...),
- explicitera la vision de l'organisation de la mission, le groupe de travail, les formations, l'accompagnement spécifique DGS/DRH,
- mettra en avant les modalités d'accompagnement proposées,
- énumérera les référents théoriques traités lors des accompagnements ainsi que les modalités de leur appropriation par les participants,
- explicitera les modalités du suivi,
- présentera des outils déjà réalisés et mis en œuvre par le candidat dans ce type de démarche.

Les livrables demandés au prestataire:

- comptes-rendus des réunions de la structure de pilotage et de suivi de la démarche
- comptes-rendus des réunions du groupe de travail et finalisation des différents outils constitutifs de la mallette d'évaluation.
- bilans synthétiques des différentes formations proposées (encadrants, évaluateurs, évalués).



4. Ressources documentaires



Au-delà des ressources du cabinet INTERFACE, appui sur...

Les documents du CNFPT :

- CNFPT, « Formation à la conduite de l'entretien professionnel » (diaporama)
- CNFPT, « Enjeux et offres : enjeux de l'offre pour les collectivités et les agents » (article)
- CNFPT, « L'entretien professionnel » (fiche pratique)
- CNFPT, « Malette du formateur en management » (article)
- CNFPT Délégation Bretagne, Fiches pratiques :
 - « Guide de l'évalué »
 - « Guide de l'évaluateur »
 - « Rédaction d'une fiche de poste »
 - « Guide de rédaction d'un objectif »
- CNFPT Délégation Bretagne-Lorient, « Grille d'autoévaluation dans sa conduite d'entretien » (fiche pratique)
- CNFPT Délégation Bretagne-Lorient, Le Bec Alain-Christophe, « L'entretien d'évaluation professionnelle » (diaporama)
- CNFPT Délégation Nord-Pas-de-Calais, Scénarii pédagogiques et diaporamas :
 - « Dispositif évaluateur »
 - « Dispositif chef de projet »
- CNFPT Délégation Nord-Pas-de-Calais, Fiches pratiques :
 - « Fiche 0 : les finalités de l'entretien professionnel »
 - « Fiche 1 : Préalable au dispositif de l'entretien professionnel, les conditions de réussite »
 - « Fiche 2 : Cadre légal, enjeux »
 - « Fiche 3 : Qu'est-ce-que l'évaluation »
 - « Fiche 4 : Coordination de la mise en œuvre des entretiens professionnels »
 - « Fiche 5 : Calendrier du processus de mise en place des entretiens professionnels »
 - « Fiche 6 : Fiche de poste »
 - « Fiche 6 : Document support des entretiens »
 - « Fiche 8 : Plan de communication portant sur le projet d'implantation des entretiens professionnels »
 - « Fiche 9 : Bilan de la mise en œuvre de l'entretien professionnel »
 - « Fiche 10 : Exploitation de l'entretien professionnel »
 - « Fiche 11 : Un objectif : de quoi s'agit-il ? »
- Riffle Jean-Paul (Formateur consultant CNFPT), « L'implantation d'un dispositif d'entretien annuel d'appréciation » (article)



Les textes réglementaires :

- **Décret n° 2010-716 du 29 juin 2010** portant application de l'article 76-1 de la Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale
- **Circulaire du 6 août 2010** relative à la mise en œuvre de l'expérimentation de l'entretien professionnel au sein des collectivités territoriales
- **Circulaire n° NOR : RDFB1304895C du 4 mars 2013** relative à la poursuite de la mise en œuvre de l'expérimentation de l'entretien professionnel dans la fonction publique territoriale jusqu'en 2014
- **Loi n° 2014-58 du 27 janvier 2014** prolongeant l'expérimentation de l'entretien professionnel jusqu'en 2014 et pérennisant l'entretien professionnel en lieu et place de la notation à compter du 1^{er} janvier 2015
- **Décret n° 2014-1526 du 16 décembre 2014** pérennisant l'entretien professionnel en lieu et place de la notation
- **Loi du 19 février 2007** (et site <http://www.collectivites-locales.gouv.fr/formation-des-agents-territoriaux>) portant sur la formation des agents territoriaux

Les autodiagnostic :

- Porter Eleanor, « Découverte des attitudes spontanées »
- Hersey et Blanchard, « Le management situationnel »