



# L'entretien professionnel, retours d'expériences

## les incontournables et les facteurs de réussite

# Sommaire

---

## Préambule

### **I - La préparation du projet** **4**

L'organisation de la collectivité : l'organigramme

Déterminer le périmètre

Identifier les acteurs

Planifier

Communiquer

### **II - L'accompagnement au changement** **6**

La formation des cadres

La sensibilisation des agents

L'accompagnement des services

S'appuyer sur une démarche participative :  
les groupes de travail

### **III - Les outils** **8**

La fiche de poste : un document à généraliser

Les guides

La fiche d'entretien

Les critères d'évaluation

Le barème

Les objectifs

### **IV - Le régime indemnitaire** **11**

### **V - Conclusion** **12**

## Préambule

Le décret n°2010-716 du 29 juin 2010 et sa circulaire d'application du 6 août 2010 ont ouvert aux collectivités territoriales la possibilité d'expérimenter la mise en œuvre de l'entretien professionnel.

Attentif à l'évolution des pratiques en matière de gestion des ressources humaines et de management, le CIG a jugé utile d'établir un bilan des expérimentations menées en grande couronne à l'heure où la généralisation de ce dispositif à toutes les collectivités territoriales se profile à l'horizon 2013.

Un groupe de DRH, déjà engagé dans cette démarche, par volonté de se doter de nouveaux outils de management ou par souci de développer des pratiques déjà bien ancrées localement, a été réuni à plusieurs reprises par le CIG depuis le mois de février 2012. Ils ont échangé entre eux et ont eu l'occasion de proposer un « retour d'expérience » en présentant leurs démarches à leurs homologues d'autres collectivités. Ils ont pu aussi dialoguer à propos des pré-requis indispensables pour lancer cette démarche, partager les difficultés rencontrées, faire le bilan des apports de l'entretien professionnel.

C'est le fruit de ces réflexions et de ces échanges que compile ce document qui tente de donner quelques points de repères élémentaires à ceux, élus, directeurs généraux de service ou directeur des ressources humaines, qui s'appêtent à se lancer dans cette démarche de l'entretien professionnel.

Outil indispensable dans la gestion des ressources humaines des collectivités territoriales, l'entretien professionnel permet aujourd'hui de créer et développer des pratiques managériales basées sur la compétence, la motivation, l'anticipation. Cet outil doit pouvoir s'inscrire dans une dynamique globale de pilotage des projets et des ressources reposant sur les principes du management par objectif, ainsi qu'une gestion des carrières orientée davantage sur les métiers et sur les missions.

Bien conçu, surtout s'il est alimenté par une politique de gestion prévisionnelle et intelligente, l'entretien professionnel peut contribuer à éclairer et à donner du sens à l'action de chacun en étayant la construction de parcours professionnels adaptés, en contribuant à clarifier et consolider la relation de confiance entre employeurs et agents.

Les DRH et les équipes de direction pourront rencontrer quelques difficultés pour la mise en œuvre de ce nouveau dispositif : le passage à une vraie relation managériale, notamment dans l'encadrement de proximité, n'est pas la moindre. La préparation attentive de la démarche, la conception d'un plan de communication et de formation n'en sont que plus nécessaires.

Au-delà de la relation exclusive entre l'agent et son supérieur hiérarchique direct telle qu'elle semble préconisée par le décret, tous les échelons de la chaîne managériale conservent leur implication. En effet, l'avancement de grade, la promotion interne, le régime indemnitaire (dans certains cas) sont des aspects qui nécessitent à l'évidence l'arbitrage des équipes de direction et des élus. L'entretien professionnel doit donc être considéré comme une aide à la décision, parmi d'autres, en matière de gestion des ressources humaines des collectivités.

L'employeur territorial, s'appuyant sur un encadrement doté de la maturité managériale indispensable devrait donc concevoir l'entretien professionnel comme un outil pour réaliser une évaluation objective de la situation de chacun de ses agents au regard à la fois des situations personnelles et des enjeux globaux de la collectivité : ai-je aujourd'hui la bonne personne à la bonne place ? Quelles pistes de progrès individuelles ou collectives, quelles compétences développer ?



## I - La préparation du projet

### L'organisation de la collectivité : l'organigramme

Le décret prévoit que l'entretien soit **mené par le supérieur hiérarchique direct**. La structure hiérarchique de la collectivité doit donc être claire. Il convient parfois de s'assurer, en amont du projet que votre organisation est consolidée (définition du « qui fait quoi » et du « qui est responsable de qui »). Selon la taille de votre collectivité, vous pouvez identifier une chaîne hiérarchique à plusieurs niveaux.

L'élaboration de l'organigramme, document descriptif du fonctionnement de votre structure, permet que l'organisation soit connue et comprise par tous. Il facilitera le travail de rédaction des fiches de postes et d'identification du supérieur hiérarchique direct.

### Déterminer le périmètre

Le décret prévoit que l'entretien professionnel ne concerne que les fonctionnaires titulaires, sont donc exclus les fonctionnaires stagiaires, les cadres d'emplois dont les statuts particuliers ne prévoient pas de système de notation (médecins, biologistes, vétérinaires, ...), les agents non titulaires, ...

Néanmoins, dans le cadre de la mise en place d'un système global d'évaluation dans la collectivité, et pour rester cohérent avec l'esprit de l'entretien professionnel en tant que moment d'échange privilégié entre l'agent et son encadrant, **il est conseillé d'étendre le dispositif à tous les agents recrutés sur un emploi permanent**, voire à des agents sur des **remplacements de long terme** (congé longue maladie, longue durée, ...).

### Identifier les acteurs

Avant tout démarrage du projet, il convient d'identifier qui va piloter, décider, réfléchir. Pour ce faire, vous pouvez définir les rôles selon le modèle suivant :

- **le comité de pilotage** donne les orientations, prend les décisions, valide les propositions. Il est composé du Maire, du DGS et éventuellement des fonctions directement concernés par le projet (le Directeur des Ressources Humaines, le Maire-adjoint déléguée aux ressources humaines).
- **Le chef de projet** pilote la mise en œuvre, coordonne les actions et les interventions de chacun. En sa qualité de référent, il planifie et suit le déroulement du projet. C'est le plus souvent le Directeur des Ressources Humaines.
- Le rôle du **groupe de travail** est de réfléchir, travailler ensemble (hors hiérarchie) afin de faire des propositions. Il est composé dans l'idéal de 5 à 7 personnes : agents volontaires, représentants du personnel, ainsi que le chef de projet.

### Planifier

Le projet doit être planifié (par le chef de projet). Il s'agit d'élaborer un rétro planning en prenant en compte les phases de réflexion, d'élaboration de documents (délibération, fiches de postes, fiche d'entretien), de dialogue social (passage en CTP), de formation, de validation, de communication et de sensibilisation pour finir sur la campagne d'entretien.

Le calendrier peut être rapide (moins d'un an) s'il y a déjà un système d'évaluation en place dans la collectivité.





## Communiquer

Les phases de communication sont souvent négligées et passés au second plan : c'est une erreur ! Il est particulièrement important d'expliquer les raisons pour lesquelles la collectivité souhaite s'orienter vers l'entretien professionnel en déclinant les aspects positifs pour les agents comme pour leurs responsables hiérarchiques. L'objectif est de couper court aux interprétations et de dédramatiser un changement de pratique souvent vécu avec appréhension : avoir des objectifs à atteindre peut susciter une forme de pression.

Il est par exemple intéressant d'insister sur le fait que l'entretien est **un moment de dialogue entre l'agent et son responsable**, que cet entretien a des **conséquences positives** en termes de formation et de carrière.

### Les points clés

Définir les rôles clairement

•

Identifier les grandes étapes  
du projet dans le temps

•

Prévoir la communication



## II - L'accompagnement au changement

*« l'entretien professionnel met en situation l'encadrement de façon plus contraignante que la notation »*

### La formation des cadres

Accompagner la mise en place de l'entretien professionnel par la formation des cadres est indispensable. Organiser cette formation en intra et pour l'ensemble des cadres (quelle que soit leur expérience de l'entretien) présente plusieurs avantages. En effet, elle permet :

- de mettre tous les cadres à un même niveau de compétence en ce qui concerne la pratique de l'entretien
- de **créer une dynamique** autour de l'évaluation : la formation favorise les échanges et la réflexion
- de renforcer la **cohésion d'équipe** et la **transversalité entre services**.

La formation sera organisée sur plusieurs jours, surtout si vous souhaitez qu'elle comprenne des exercices pratiques : simulation d'entretien, comment aborder les situations difficiles, comment fixer un objectif, ...

L'objectif prioritaire de la formation doit être l'**acquisition de la technique d'entretien d'évaluation**. Néanmoins, elle peut s'inscrire dans un axe global de formation au management. L'apport d'information sur le statut de la fonction publique (carrière, avancement) ou d'outils RH (formation, procédures internes) peut aussi s'avérer utile.

Il est important d'anticiper et d'intégrer cette action de formation dans la planification du projet, afin que vos cadres soient « outillés » au moment de la campagne d'évaluation.

### La sensibilisation des agents

La mise en place de l'entretien professionnel et la suppression de la note peut générer des craintes chez les agents (même si elle a perdu son sens, la note donne un cadre rassurant). Il est donc important de dédramatiser ce changement en expliquant les enjeux de l'évaluation et présenter l'entretien comme un moment de dialogue entre l'agent et son responsable (la notion de responsable s'entend comme le supérieur hiérarchique direct, c'est-à-dire qu'il existe un lien fonctionnel entre l'évalué et l'évaluateur).

Cette sensibilisation peut se faire en plusieurs étapes, sous la forme de réunions d'information (présentation du projet par la direction générale), de réunions de service (aborder le sujet en petit groupe facilite le dialogue). Vous pouvez aussi organiser des journées de formation.

### L'accompagnement des services

Le positionnement de la Direction des Ressources Humaines est un élément clé de ce type de projet. En effet, la mise en œuvre de l'**entretien professionnel nécessite un pilotage transversal**. En qualité de fonction support, la direction des ressources humaines est garante du respect des règles dans le traitement de la carrière des agents. Sa vision d'ensemble lui permet d'accompagner les responsables de service en apportant équité et cohérence.

Le projet doit s'appuyer sur un **partage de la fonction RH**. À travers l'entretien professionnel, les responsables de service deviennent des relais (s'ils ne le sont pas déjà) et sont porteurs des règles de gestion des ressources humaines propres à la collectivité. Il est donc important de transmettre et communiquer sur la politique de formation, de mobilité, d'avancement, de rémunération, etc...



## S'appuyer sur une démarche participative : les groupes de travail

Constituer un groupe de travail permet de donner la parole aux agents et de les rendre acteurs du projet. Il peut par exemple avoir pour but de choisir et définir les critères d'évaluation. Avec la participation des représentants du personnel, il sert de base au dialogue social (le décret prévoit que les critères soient fixés par décision de l'autorité territoriale après avis du comité technique paritaire).

L'équipe de direction peut parfois, elle aussi, se réunir en groupe de travail (distinct de celui des agents), lorsqu'il s'agit de **mener une réflexion sur les projets à caractère managérial**. Ce travail de groupe permet alors d'acquérir une culture managériale commune.

Il est conseillé de faire animer ces groupes de travail par un intervenant extérieur. Cet intervenant apporte un cadre, rappelle les règles de fonctionnement du groupe de travail et le rôle de chacun. Il guide les réflexions en apportant également son expérience et ses connaissances. Il retranscrit de façon neutre les échanges à travers des comptes-rendus, afin que le chef de projet et le comité de pilotage puissent suivre et prendre en compte le travail réalisé.

### Les points clés

Former et faire participer  
les acteurs de terrain

Assurer une communication  
de proximité

Positionner la DRH en service conseil



## III - Les outils

« il faut adapter les outils aux particularités de la collectivité »

### La fiche de poste : un document à généraliser

La mise en place de l'entretien professionnel nécessite qu'à chaque emploi de la collectivité corresponde une fiche de poste. En effet, la fiche de poste doit être remise au fonctionnaire avec la convocation à l'entretien.

Document souvent sous-estimé, son niveau de complexité doit varier en fonction de la collectivité. La simplicité est de rigueur : ne choisissez d'y **faire figurer que les informations essentielles au fonctionnement du service**.

Ainsi, elle doit contenir au minimum :

- l'intitulé du poste,
- le descriptif des missions,
- les connaissances et compétences nécessaires à l'exécution des missions.

Si la taille de la collectivité permet une gestion des ressources humaines plus structurée, vous pouvez également :

- indiquer le positionnement dans l'organigramme (avec éventuellement une indication de responsabilité hiérarchique)
- indiquer les horaires de travail, le lieu de travail
- différencier les missions principales des missions secondaires
- préciser une nécessité de polyvalence (remplacement, binôme)
- préciser les relations fonctionnelles (interlocuteurs internes, partenaires extérieurs)

La fiche de poste doit être rédigée par le chef de service et partagée avec l'agent sur la base d'un modèle élaboré et diffusé par la direction des ressources humaines. Elle doit faire l'objet d'une discussion au moment de la rédaction. L'entretien d'évaluation doit être également le moment d'examiner les évolutions et de la modifier.

Sa généralisation à l'ensemble des postes peut faire l'objet d'un projet transversal piloté par la direction des ressources humaines. Il est souvent opportun de rappeler aux chefs de service comment distinguer connaissances, compétences et aptitudes.

### Les guides

Outils de communication et de sensibilisation, on retrouve souvent ces documents sous le nom de « guide de l'évalué » (*à retrouver sur le site du CIG*) et « guide de l'évaluateur ». Destinés aux agents et aux chefs de service qui n'auraient pas bénéficié de la campagne de sensibilisation, ils **rappellent les principes de l'entretien professionnel et prodiguent des conseils** pour se préparer et aborder l'exercice avec sérénité. Ce sont des documents de référence qui peuvent être réutilisés d'une année sur l'autre.





## La fiche d'entretien

« L'entretien professionnel est un bon outil pour élaborer le plan de formation »

La fiche d'entretien permet de guider l'entretien. Elle constitue, une fois remplie, le compte-rendu. Aucun texte législatif n'impose un formulaire type. Néanmoins, pour pouvoir respecter l'esprit du décret, elle doit comporter un certain nombre de rubriques incontournables :

- **L'identification de l'agent** : rappel des noms et prénoms de l'agent, son grade, sa fonction, identification de l'évaluateur
- **Le bilan de l'année écoulée** : il s'agit d'analyser avec l'agent les résultats professionnels obtenus, les difficultés rencontrées, les réussites. Si des objectifs avaient été fixés, il s'agit alors de mesurer leur atteinte.
- **L'évaluation de la valeur professionnelle** : elle doit être appréciée à partir de critères spécifiques fixés par la collectivité. Le décret prévoit des grands thèmes :
  - l'efficacité dans l'emploi et la réalisation des objectifs
  - Les compétences professionnelles et techniques
  - Les qualités relationnelles
  - La capacité d'encadrement ou, le cas échéant, à exercer des fonctions d'un niveau supérieur (cf. § suivant)
- **L'appréciation générale** : élément sensible de la fiche d'entretien, elle a un impact très important sur les agents, elle doit donc être rédigée avec soin. Il convient, en se basant sur ce qui a été abordé auparavant, de décrire une situation objective, en rappelant un point fort (une réussite) et un point à améliorer ou en tout cas une perspective. Il faut avoir en tête qu'elle servira de point d'appui lors des évaluations des années suivantes pour mesurer la progression (et par ailleurs, le compte-rendu de l'entretien sera versé au dossier du fonctionnaire).
- **Les objectifs pour l'année à venir** (cf. § sur les objectifs)
- **La formation** : il convient de rappeler les formations dont l'agent a bénéficié lors de l'année écoulée et d'évaluer leur impact sur le travail. Il s'agit ensuite de définir les besoins de formation en cohérence avec l'évaluation des compétences faite auparavant.
- **La carrière** : les perspectives de mobilité (interne ou externe), les avancements possibles sont abordés lors de l'entretien.

Une ou plusieurs grilles ? Le fait de choisir une seule grille favorise une gestion simplifiée. La distinction la plus souvent opérée est la position cadre / non-cadre. La fiche d'entretien destinée aux encadrants prévoit alors l'évaluation des capacités d'encadrement.

Enfin, les voies et délais de recours, strictement encadrés par le décret, doivent figurer sur la fiche d'entretien.

## Les critères d'évaluation

Beaucoup de collectivités ont choisi d'affiner les critères du décret en les déclinant en items plus précis. Ils doivent refléter les attentes de la collectivité, ils peuvent aussi être en rapport avec des spécificités métiers.

Il est conseillé de mener une démarche de réflexion afin de partager la définition de certains critères (à travers le critère de disponibilité, qu'est-ce que j'évalue ? et comment ?). Il est important que **tous les cadres partagent un référentiel commun**.

A cet effet, il est utile d'élaborer un lexique qui reprendra des définitions et des exemples à l'usage des évaluateurs comme des agents. Plus les critères sont simples et compréhensibles, moins ils feront l'objet de contestation.



Vous pouvez choisir que certains critères soient obligatoirement évalués, ce qui constitue un socle commun à l'ensemble des agents avec la garantie que tout le monde est évalué sur la même chose. L'ajout de critères optionnels permet une adaptation de l'évaluation à des spécificités métiers. Dans ce cas, il convient d'appliquer ce critère optionnel à tout le service (et non pas à une seule personne).

Il semble important de **laisser la place aux commentaires** et ne pas se contenter de cases à cocher. C'est important pour l'évalué et aussi pour l'évaluateur qui doit justifier son point de vue.

## Le barème

Il semble **nécessaire mais pas obligatoire**. Il permet de positionner les agents sur une échelle stable dans le temps. Il doit être suffisamment fin pour permettre de différencier la valeur des agents. Il peut prendre différentes formes : chiffre, lettre, symboles, items rédigés (exemple : insuffisant – à améliorer – correct – bien – très bien)

## Les objectifs

« *L'action individuelle s'inscrit dans un projet de service qui lui-même découle d'un projet politique* »

Les objectifs contribuent à donner du sens à l'activité et sont un facteur de mobilisation et de motivation (ou de démotivation s'ils sont mal définis). Il est souvent conseillé d'en définir 2 ou 3 pas plus. Ils doivent être **fixés en concertation avec l'agent**, pour qu'il y ait une adhésion et que l'agent s'engage à les réaliser. Un objectif est formulé par une phrase simple, il **décrit un résultat à atteindre**. Cela veut dire qu'il est mesurable, d'un point de vue quantitatif mais pourquoi pas aussi qualitatif.

En amont, il est indispensable de décliner les projets de la collectivité (choix et orientations des élus) en projet de services. La Direction Générale et les services travaillent ensemble sur la définition des objectifs de service. Une fois les projets de service identifiés, il est plus facile de fixer les objectifs individuels.

Ces derniers peuvent porter sur :

- La conduite des missions du poste
- Le renforcement et accroissement de ses connaissances et compétences professionnelles
- Des missions ponctuelles

Définir et fixer un objectif est un exercice difficile d'où l'importance de la formation. Il ne faut pas non plus négliger le bénéfice de la pratique qui permet de s'améliorer.

## Les facteurs de réussite

Nécessité de formaliser les projets  
de la collectivité et de services

•  
Organisation des entretiens en cascade

•  
Formation des évaluateurs

## Les points clés

Faire évoluer le document  
en fonction de la pratique

•  
Tester le document

•  
Tendre à l'objectivité  
et à la transparence



## IV - Le régime indemnitaire

Choisir l'entretien professionnel comme moyen d'évaluer la valeur professionnelle des agents implique une évaluation des performances. Celles-ci peuvent être valorisées par le régime indemnitaire.

A ce jour, toutes les collectivités qui sont passés à l'entretien professionnel n'ont pas fait ce choix. Pourtant, le dispositif présente **des avantages** :

- C'est une source de motivation
- Cela permet de récompenser une performance
- Cela renforce le positionnement managérial
- C'est un levier de fidélisation

... **et des inconvénients** :

- Le dispositif est biaisé par des effets de lissage (pour obtenir la paix sociale)
- C'est une source de démotivation si c'est mal expliqué (critères d'attribution peu clairs)
- L'effet diminue avec le temps (car ce n'est pas la seule source de motivation et d'investissement au travail)
- Cela rajoute un enjeu dans l'entretien d'évaluation et risque de perturber le dialogue
- L'impact est insuffisant si les marges financières sont trop faibles

Les conditions de réussites résident dans la communication et la participation du personnel. Il est nécessaire que les objectifs fixés soient légitimes et cohérents avec l'organisation du travail.

De plus, Il est préférable que le système d'évaluation soit généralisé et stable avant d'entamer la réflexion sur la rémunération.

### Les points clés

- Procéder par étapes
  - Examiner l'existant
  - Évaluer les contraintes budgétaires
  - Mesurer les risques



## V - Conclusion

La mise en œuvre de l'entretien professionnel est un projet utile qui a des **effets positifs** :

- Il favorise le dialogue entre l'agent et son supérieur
- Il responsabilise l'encadrant, dynamise le management
- Il oblige la collectivité à se structurer (organigramme, fiches de postes)
- Il permet la suppression de la note

Néanmoins, au regard des différentes expériences et témoignages des collectivités qui ont expérimenté le dispositif, il ressort **quelques points de vigilance** :

- Le projet doit être impulsé par une commande politique forte
- Il nécessite un investissement en interne et doit donc être porté par les élus et la direction
- La direction des ressources humaines doit être positionnée en « direction-support » des autres services, pilote d'un projet transversal
- Il faut savoir maintenir une dynamique et conserver l'implication de chacun sur plusieurs années d'exercice

### A retenir

Prévoir des retours d'expériences

•

S'inscrire dans un projet pluriannuel

•

Procéder à des ajustements



Ce guide a été conçu avec la participation de :

Fabienne Dubot, DRH de Jouy-le-Moutier  
Florence Loup, DRH de Villepreux  
Françoise Perrier, DRH de Beaumont-sur-Oise  
Noura Yalaoui, Responsable RH de Beaumont-sur-Oise  
Brigitte Puech, Maire de Ballainvilliers  
Alexandrine Roybin-Cherensac, DRH de Voisins-le-Bretonneux  
Farida Thomas, DGS de Louveciennes

