



# Guide relatif à l'entretien professionnel annuel

30 mars 2009

Ressources, territoires et habitats  
Énergie et climat  
Prévention des risques  
Développement durable  
Infrastructures et transports

Présent  
pour  
l'avenir

---

## Sommaire

Introduction.....	3
Le dispositif « entretien professionnel ».....	4
Préambule.....	4
Les principes de l'entretien professionnel.....	5
Le contenu de l'entretien.....	5
La procédure.....	6
La rédaction du compte rendu d'entretien.....	6
Conseils aux différents acteurs.....	10
1. A la structure.....	10
2. A l'agent.....	11
3. Au responsable hiérarchique direct.....	13
Les recours.....	17
Annexe 1 : Compte rendu d'entretien.....	18
Annexe 2 : Cadre de la fiche de poste (exemple).....	24
Annexe 3 : Fiche aide-mémoire pour l'agent.....	28
Annexe 4 : Fiche aide-mémoire pour le supérieur hiérarchique.....	29

# Introduction

En 2007, le MEEDDAT s'est porté candidat pour expérimenter la suppression de la note chiffrée. Dans ce cadre, et en application du décret n° 2007-1365 du 17 septembre 2007, la Direction des Ressources Humaines (DRH) considère l'entretien professionnel, obligatoire depuis la réforme de 2002, comme un levier essentiel de la gestion des ressources humaines du ministère.

Outre cette obligation juridique pour l'administration et un droit pour l'agent, l'entretien professionnel doit constituer une rencontre indispensable entre le supérieur hiérarchique direct et son collaborateur pour la bonne marche des services.

Le MEEDDAT a une longue expérience d'au moins 25 ans dans ce domaine. Toutefois, ce nouveau décret doit être l'occasion de redynamiser l'entretien professionnel et de lui rendre tout son sens et son utilité. C'est un exercice complexe par sa nature et par son ambition où chaque agent a un rôle.

Pour que l'entretien professionnel se déroule au mieux, il est fortement conseillé aux supérieurs hiérarchiques directs et aux agents de prendre connaissance préalablement du nouveau cadre, et de vérifier en début de l'entretien qu'il y a convergence sur **l'objet du dispositif**.

A travers ce présent guide, sans perdre les acquis issus de l'expérience ayant permis à chacun de progresser vers une plus grande maîtrise et une meilleure utilisation de cette pratique, la DRH tient à réaffirmer la démarche en donnant à chacun des repères afin d'optimiser les ressources et d'anticiper sur les évolutions à venir.

# Le dispositif « entretien professionnel »

## Préambule

### Objectif et objet

Le terme « **responsable hiérarchique** » désigne toute personne qui, indépendamment de son statut, a reçu délégation pour conduire les entretiens d'évaluation des agents qu'elle encadre.

Le terme « **agent** » remplace le mot « évalué » ayant pu être utilisé dans d'autres publications.

**L'entretien professionnel est un moment privilégié où un responsable hiérarchique et son agent prennent le temps de faire le bilan et d'envisager les évolutions possibles. Ils recherchent ensemble des voies de développement en matière d'efficacité et de compétences, pour favoriser la réussite de l'agent dans les missions qui lui sont confiées.**

Très souvent, l'intérêt de l'entretien d'évaluation n'est pas perçu lorsque les deux acteurs ont des contacts et des échanges tous les jours. Il faut bien distinguer ces deux formes de dialogue :

<b>dialogue quotidien</b>	<b>entretien professionnel</b>
On parle du travail : tâches à effectuer, opérations en cours.	On parle de l'agent dans son travail : ses réussites, ses difficultés.
Les incidents qui bloquent la bonne marche du travail donnent une vision ponctuelle.	On fait un bilan de l'année écoulée pour mieux préparer l'année à venir
Le souci de la « production » à court terme domine : c'est l'urgent.	On prend du recul pour préparer le moyen terme : il faut analyser plus en détail.
On cherche des solutions rapides (palliatif)	On cherche à résoudre des problèmes : il faut analyser les causes.

L'entretien est l'occasion d'aborder des sujets de fond, particuliers, voire personnels que l'on ne traite pas au quotidien.

# Les principes de l'entretien professionnel

(décret n° 2007-1365 du 17 septembre 2007)

- **C'est un droit** : les agents font l'objet d'un entretien professionnel annuel qui donne lieu à un compte rendu.
- **C'est un devoir** : le responsable de l'entretien est le supérieur hiérarchique direct ; mener les entretiens professionnels des agents, qu'il encadre, fait partie de ses missions.
- Pour les fonctionnaires, le compte rendu de l'entretien est versé au dossier et sera l'un des éléments utilisés pour l'établissement du tableau d'avancement, qui tient compte de la valeur professionnelle de l'agent exprimée notamment dans l'appréciation générale figurant au compte rendu de l'entretien professionnel.

## Le contenu de l'entretien

En préalable à l'entretien, l'agent doit avoir à sa disposition une fiche de poste décrivant ses missions et ses activités, précisant le contexte d'exercice du poste (contraintes, conditions, relations...), les connaissances et les savoir-faire nécessaires ainsi que les évolutions possibles. Cette fiche sert de base, de référence à l'entretien professionnel annuel qui porte sur :

- le contexte professionnel de l'agent, dont les conditions d'organisation et de fonctionnement du service ;
- les résultats professionnels atteints par l'agent au regard du contexte professionnel et des objectifs fixés précédemment pour l'année écoulée, exprimés notamment en terme de production, mais aussi de contributions aux compétences collectives et au fonctionnement du service prévues initialement ou non ;
- les connaissances et les compétences professionnelles mobilisées au titre de l'année écoulée ;
- les besoins en formation de l'agent ;
- les objectifs fixés pour l'année à venir par le supérieur hiérarchique ;
- l'analyse des perspectives d'évolution professionnelle de l'agent en terme de carrière et de mobilité.

## **La procédure**

- Après les informations préalables, le supérieur hiérarchique fixe un rendez-vous à l'agent, au moins dix jours à l'avance, pour lui laisser le temps de se préparer. Il s'assure que l'agent dispose des éléments nécessaires : fiche de poste, formulaire de compte rendu, guide de l'entretien, formulaire et guide pour l'entretien formation.
- Il rédige le compte rendu de l'entretien professionnel, le signe et le transmet à l'agent en précisant la date de notification.
- Sous 10 jours à compter de cette date de notification, l'agent signe le compte rendu d'entretien après l'avoir éventuellement complété par ses observations (sur le contenu ou la conduite de l'entretien, ...) sur la dernière page du compte rendu.
- Le supérieur hiérarchique prend connaissance des éventuelles observations de l'agent avant de le transmettre au chef de service pour classement dans le dossier de l'agent.

## **La rédaction du compte rendu d'entretien**

### **1. Pourquoi un compte rendu ?**

- Conformément au décret n°2007-1365 du 17 septembre 2007 ;
- Pour conserver le contenu de l'exercice de l'entretien professionnel entre l'agent et son supérieur hiérarchique direct, notamment la description des faits principaux qui rendent compte de l'atteinte des objectifs individuels ainsi que des contextes interne et externe du travail de l'agent ;
- Pour fournir des informations indispensables pour éclairer les décisions de gestion (mutation, avancement, promotion, formation) des personnels : l'entretien professionnel précise notamment à travers l'appréciation générale la valeur professionnelle de l'agent.

## 2. Comment se renseigne le compte rendu d'entretien professionnel annuel ? (cf annexe 1)

Le compte rendu d'entretien comporte :

- un regard sur l'année écoulée qui porte notamment sur le contexte et les objectifs (page 2 du support d'entretien professionnel) ;
- un repérage des connaissances et des compétences professionnelles acquises par l'agent au vu de l'année écoulée, (page3) ;
- le contexte et les objectifs pour l'année en cours (page 4) ;
- le projet professionnel de l'agent (page 5) ;
- il se termine (page 6) par une appréciation générale du supérieur hiérarchique suivie des observations éventuelles de l'agent.

Le compte rendu d'entretien comporte en annexe le compte-rendu d'entretien de formation (bilan de l'année écoulée et perspectives pour l'année à venir) qui fera l'objet d'une notice spécifique.

Afin de faciliter la prise en main du support d'entretien professionnel, on trouvera ci-après une présentation, page par page, des rubriques qui devront faire l'objet d'une discussion ou d'une réflexion avec l'agent et, le cas échéant, des mentions du compte rendu d'entretien.

**Page 1** : données administratives

**Page 2** : contextes, objectifs et résultats de l'année écoulée

Pour le ou les contextes, il s'agit de souligner ce qui a pu interférer avec l'action de l'agent, notamment lorsque cela n'avait pas été prévu :

- **contexte d'ordre général** : par exemple, la promulgation d'une nouvelle loi sur l'urbanisme, non prise en compte dans les objectifs du service mais ayant nécessité une action forte en matière de formation interne ou d'explication externe au détriment d'autres actions, l'application de nouvelles directives nationales en matière de gestion administrative (ex : ARTT ou nouveau code des marchés publics) dont la mise en œuvre a pu se révéler plus complexe que prévue, etc...
- **contexte du poste** : nous indiquons trois items courants :
  - Conditions d'organisation, de fonctionnement et moyens à disposition, par exemple : l'arrivée prévue d'un agent sur un poste vacant a-t-elle eu lieu ? le renouvellement du matériel informatique ou l'installation de nouveaux logiciels ont-ils été réalisés ?

- Délégation dont bénéficie l'agent : le niveau de responsabilité ou d'autonomie de l'agent lui a-t-il donné satisfaction ? par exemple, délégations administratives (ou quelles signatures ?) ou «objectives» (représentation du service en préfecture ou ailleurs) ; cet item est important pour de nombreux métiers, cependant il n'est pas à renseigner lorsqu'un profil du poste ne doit pas comporter de marge sensible d'autonomie.
- Relations de coopération interne/externe : par exemple, en écrivant que les relations avec tel ou tel bureau de la préfecture ou organisme méritent une attention toute particulière.
- **objectifs de l'agent** concernant son activité personnelle :
  - Concernant les missions quotidiennes relatives au poste, par exemple, les objectifs de production en ADS, en délai et qualité juridique sont-ils atteints? De même pour le respect des règles de gestion publique, etc... A titre indicatif, une liste non exhaustive de thèmes courant peut être mentionnés : gestion, comptabilité, hygiène-sécurité, qualité, dialogue, prise en compte de l'usager, écoute, coopération interne-externe, suivi de délégation, etc...
  - Les objectifs peuvent concerner un axe de progrès précis ou à des actions précises, *comme le développement d'un site internet à l'attention des usagers, une évolution, la mise en place réussie d'une évolution réglementaire, ...*

L'ensemble des objectifs doit être clair, simple, réaliste par rapport aux moyens, donc accessible Il convient de préciser éventuellement les engagements respectifs du responsable hiérarchique et de l'agent.

Il est souhaitable de préciser soigneusement les actions conduites, notamment en cas d'écart entre les résultats observés et les résultats attendus dans un sens ou dans l'autre. L'entretien ne peut en aucun cas faire référence à des objectifs non écrits ou non liés au poste de manière évidente et à des résultats non constatables. Les commentaires peuvent notamment constituer une synthèse de la réalisation des objectifs. En cas d'évaluation négative, il est souhaitable dans les commentaires de tracer les pistes de progrès à prendre en compte éventuellement dans les objectifs de l'année suivante.

Pour l'entretien, les supérieurs hiérarchiques s'appuieront sur les objectifs fixés lors de l'entretien de l'année précédente .

### **Page 3** : appréciations des compétences de l'agent

- Quelques items généraux seront à renseigner sur la phase atteinte: **apprentissage**, ou **maîtrise** ou encore **expertise**, voire sans objet si c'est le cas.
- **D'autres items peuvent être ajoutés** pour illustrer les spécificités des compétences requises sur le poste considéré.



Dans cette partie, il est demandé au supérieur hiérarchique direct d'apprécier le niveau de compétences et connaissances professionnelles de l'agent au vu des actions menées par l'agent au cours de l'année écoulée.

L'objectif est de dessiner les grandes lignes du profil professionnel de l'agent, afin de lui donner un « effet miroir » et de l'aider dans ses évolutions, voire son orientation. Cette partie du compte rendu d'entretien est importante et il est demandé aux supérieurs hiérarchiques de mettre en lien le poste et les compétences requises et/ou acquises sur le poste.

Il convient d'associer aux faits marquants de l'année écoulée :

- les connaissances et/ou domaines de connaissances professionnelles de l'agent mis en œuvre ou en cours d'acquisition,
- l'identification des domaines d'activités dans lesquels il a démontré des compétences certaines,
- et l'identification et la présentation écrite de ses qualités personnelles mises en oeuvre.

Il sera indiqué dans l'appréciation littérale les connaissances qui méritent d'être relevées dans la perspective d'une valorisation ultérieure (A noter que ce compte rendu sera **un des éléments** utilisés pour les promotions des agents).

#### **Page 4** : contexte prévisible et objectifs prévus pour l'année suivante

Elle constitue la partie prospective de l'entretien avec :

- la prévision des éléments marquants du contexte pour l'année à venir, qu'il soit d'ordre général ou lié au poste ;
- la description synthétique des principaux objectifs qui ne doit pas être la liste des tâches à effectuer, ainsi que les résultats attendus. L'item de la formation à recevoir doit être obligatoirement renseigné dans le compte-rendu prévu à cet effet. Il est également utile de ne pas négliger la dynamique des équipes et le transfert de connaissance.

#### **Pages 5 et 6** : projet professionnel de l'agent et signatures

Sont précisés:

- le souhait de l'agent relatif aux évolutions potentielles de son poste (temps partiel, autres activités...);
- ses projets de carrière et de parcours (concours, ...);
- l'expression des intentions éventuelles de l'agent en termes de mobilité (fonctionnelle, géographique, en interne ou en externe au MEEDDAT, ...) et d'évolution de sa situation : ces éléments sont importants pour aider le service de la gestion des ressources humaines à anticiper ;

- l'avis du supérieur hiérarchique direct sur les perspectives d'évolution ; à ce titre, il peut signaler si l'agent est un référent externe possible en matière d'expertise et/ou de transfert de connaissance (écrire le domaine et commentaire sur le niveau du référent : expert d'un comité de filière ou d'un métier, formateur possible dans une matière, ...) ;
- L'appréciation générale du supérieur hiérarchique : elle précisera la valeur professionnelle de l'agent en cohérence avec l'ensemble des éléments portés sur le compte rendu préalablement. Cette appréciation sera un des éléments essentiels pris en compte lors des bonifications, mutations, promotions, ... ;
- l'espace réservé à l'agent pour ses observations éventuelles portant sur le compte rendu de l'entretien ou à la façon dont il a été conduit, sur ses perspectives de carrière et de mobilité, ses besoins de formation... ;
- la signature du supérieur hiérarchique direct et celle de l'agent à apposer sous dix jours à compter de la date de notification.

# Conseils aux différents acteurs

## 1. A la structure

### Information des agents

A chaque lancement de « campagne », la structure se doit d'informer l'ensemble des agents de la tenue des entretiens professionnels, par note de service et/ou par un encart spécifique dans un journal interne ou même dans un numéro spécial. Cet encart rappelle les objectifs de l'entretien et l'esprit dans lequel il doit se dérouler.

Le ton, le style, le contenu se devront être motivants et compréhensibles par tous les agents.

Ce dispositif s'adresse à l'ensemble des agents. Il conviendra de s'assurer que tous ont été destinataires de l'information et d'un exemplaire des documents utiles à cet entretien.

### Homogénéité de traitement des agents

Une note de service peut être complétée avantageusement par des réunions préparatoires au cours desquelles le responsable hiérarchique réunit tous les agents afin de leur présenter le dispositif et les documents correspondants et de leur rappeler les principes de l'entretien.

Sans uniformiser les pratiques afin de laisser à chaque supérieur hiérarchique et/ou chef de service la possibilité de mettre en oeuvre le dispositif selon son mode de management, il conviendra de s'assurer que l'information des agents est effective et suffisante.

## 2. A l'agent

### Principes

Cet entretien doit constituer un moment privilégié, qui mérite d'être préparé afin de bien mettre en valeur le travail réalisé et les obstacles qui ont pu en gêner la réalisation. Par ailleurs, certaines actions sont moins visibles que d'autres mais tout aussi utiles à l'efficacité, au bon équilibre et au fonctionnement d'un service. Elles méritent d'être soulignées. Enfin, votre supérieur ne vous connaît pas nécessairement aussi bien que vous le pensez et n'a pas nécessairement une vision précise de toutes vos activités.

Votre supérieur ne vous fera pas passer un examen : cet entretien est fait pour que vous puissiez vous exprimer pour lui préciser ce qu'il connaît peu de vous et qui vous semble important.

### Préparation

L'agent doit prendre connaissance du **cadre type** afin d'étudier les points qui seront abordés, et du présent guide.

Il doit également relire sa fiche de poste, et éventuellement les **objectifs** qui lui ont été fixés l'année passée, sachant que l'entretien portera sur ce qui avait été prévu et ce qui a été constaté : seront abordées les actions directement liées à son poste, mais aussi les évolutions de l'environnement du service qui ont pu en perturber ou modifier les objectifs, les conditions de travail, son apport personnel au fonctionnement du service en matière de vie associative ou sociale, de réflexion collective, de relais local, etc... De même, son rôle en matière de formation, de contribution à une dynamique de groupe, d'efficacité collective devra être souligné.

Les besoins en formation devront être précisés dans une seconde partie, au vu des besoins qui auront été identifiés durant la discussion sur l'année écoulée, et bien entendu en corollaire aux objectifs définis pour l'année à venir.

**L'agent fera un retour sur l'année écoulée**, éventuellement en s'aidant de son agenda pour y repérer les dates clés, les moments où une charge particulière a pesé sur lui, etc...

Quelques questions à se poser ou réflexions en préalable :

- Quelles sont, parmi les activités de l'année écoulée, celles qui ne vous ont pas posées de difficultés et celles qui vous en ont posées ? pourquoi ?
- **Notez au fur et à mesure sur la trame d'entretien**, dans les cases appropriées, ce qui devra être indiqué à votre supérieur : *par exemple, intérim lourd non prévu initialement, gestion d'une crise liée à des intempéries, participation à une réflexion*

*collective vous ayant fortement impliqué en plus de votre travail classique, souhait de mobilité, besoin de formation, problèmes rencontrés, etc...*

- **Imaginez l'année à venir** : votre supérieur a bien entendu ses idées sur les objectifs à fixer à votre service et à vous-même, mais vous pouvez lui en suggérer de nouveaux ou bien les faire évoluer notamment en fonction du débat que vous aurez pu avoir avec lui sur l'année écoulée. *Que souhaitez-vous faire dans l'année à venir ? avec quels moyens ?*
- **Ne laissez pas de côté vos difficultés personnelles** : l'entretien est confidentiel et votre supérieur pourra éventuellement vous aider. Ce type de sujet peut être difficile à aborder. Y réfléchir avant peut donc en faciliter l'expression.
- **Pensez formation** : le droit à la formation est acquis au ministère. Celle-ci doit absolument coller à vos besoins et aux évolutions possibles de vos rôles et missions. Il faut donc que vous fassiez remonter vos suggestions. Celles-ci peuvent être notamment liées à vos désirs concernant votre carrière (concours, mobilité, etc...).

### **Comment se comporter durant l'entretien ?**

- **N'hésitez pas à vous exprimer et à débattre**. Cette expression doit être libre et doit vous permettre d'exposer tout ce que vous avez préparé. N'hésitez pas à revenir sur un point si vous jugez que vous n'avez pas pu totalement indiquer ce que vous souhaitez dire. Il ne faut en aucun cas que vous ressortiez frustré de l'entretien. Le débat peut aussi bien porter sur les conditions nécessaires à une bonne réalisation des objectifs que souhaite vous fixer votre supérieur qu'à la définition précise de ceux-ci en fonction des attentes de leurs bénéficiaires, internes ou externes. Vous les connaissez le plus souvent très bien. Faites profiter de cette connaissance.
- **Evitez de ne parler que de ce qui est négatif** : on a effectivement tendance à plutôt voir ce qui va mal (les trains qui arrivent en retard plutôt que ceux qui arrivent à l'heure). Il faut en parler si cela vous pèse et vous concerne directement car les solutions existent le plus souvent, mais réduire l'entretien à une suite de doléances générales pourrait vous pénaliser. Cela risque de prendre du temps, au détriment de la mise en évidence de votre action et de la réflexion commune avec votre supérieur sur l'avenir. Si ces problèmes généraux vous pèsent vraiment, reprenez-les par écrit et demandez à en reparler dans une réunion spécifique, distincte de votre entretien annuel.
- **Evitez de vous perdre en anecdotes, digressions, etc...** : rappelez-vous que l'entretien va être dense et que tout débordement sur un thème peut déboucher sur un moindre temps à consacrer à d'autres sujets. Cela n'est pas facile, donc si vous pensez être bavard, veillez bien régulièrement à consulter vos notes de préparation pour vous recentrer.
- Il est important de se référer au contexte de votre poste, notamment au contenu de la fiche de poste ou de la lettre de mission. Si vous n'en avez pas, en proposer une à votre chef de service. Ce sera l'occasion de la mettre au point pour l'année à venir.

- A titre indicatif, voici une liste non exhaustive de thèmes courants pouvant relever d'objectifs : gestion, comptabilité, hygiène-sécurité, qualité, dialogue, prise en compte de l'utilisateur, écoute, coopération interne-externe, suivi de délégation, etc..., mais cela peut aussi porter sur des actions précises: comme par exemple, *le développement d'un site internet à l'attention des usagers, une évolution, la mise en place réussie d'une évolution réglementaire, ...voire transversales.*

<b>Contribution au fonctionnement du service</b>	<b>Contribution aux compétences collectives</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etre disponible pour des groupes de travail, des commissions (formation, hygiène-sécurité, par ex)</li> <li>• Jouer un rôle de correspondant (informatique, hygiène-sécurité, etc...)</li> <li>• Jouer un rôle en matière de communication interne (rédiger des articles pour le journal interne, présenter des nouvelles lois, organiser des manifestations conviviales en interne ou externe, etc...)</li> <li>• Participer à la vie sociale du service (CLAS, ASCEE, MGET, etc...)</li> <li>• Assurer des intérim ou suppléer des agents momentanément absents</li> <li>• Faire remonter des informations ou idées utiles pour la conduite du service</li> <li>• etc...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire des formations</li> <li>• Rédiger des guides internes ou pages intranet pour expliquer des nouvelles règles, lois, etc...</li> <li>• Organiser ou participer à des séances d'information</li> <li>• Etre membre actif d'une équipe projet</li> <li>• Organiser un réseau de personnes ressources (et en être une)</li> <li>• S'organiser pour améliorer le fonctionnement d'une équipe en s'appuyant sur les points forts de chacun</li> <li>• Faire du tutorat vis-à-vis des jeunes ou des nouveaux arrivants</li> <li>• Préparer un transfert de connaissances avant mobilité ou départ à la retraite</li> <li>• Mettre au point un archivage des données utiles au service (résultats d'études, indicateurs liés à l'activité économique, etc...)</li> <li>• etc...</li> </ul>

Voir en annexe 3 : **Fiche aide-mémoire**

### **3. Au responsable hiérarchique direct**

#### **Lancement du dispositif**

L'organisation d'une réunion préparatoire pour l'ensemble de son unité peut être l'occasion pour le responsable hiérarchique :

- de rappeler les objectifs de l'entretien professionnel ainsi que ceux du service pour l'année écoulée et pour l'année à venir,
- de préciser le contenu de l'entretien,

- d'inciter les agents à s'y préparer,
- de répondre aux questions techniques,
- et de s'assurer que tous ont les documents nécessaires dont le présent guide.

Une telle réunion permet de gagner du temps et de laisser le maximum de temps de parole au cours de l'entretien.

Il précisera également la calendrier et les modalités techniques (rendez-vous, délais...) et dans tous les cas, laissera à l'agent le temps de préparation suffisant (au moins 10 jours) et prévoira dans son emploi du temps une durée suffisante (au moins 1 heure) réservée exclusivement à l'agent (pas d'appels ou de prise d'appels téléphonique...).

## **Modalités pratiques**

Prendre un rendez-vous précis, noté sur votre agenda, pour une durée d'au moins une heure, si possible en l'ayant « négocié » directement avec l'agent que vous accueillerez personnellement (à l'heure prévue) ;

Donner toutes consignes pour ne pas être dérangé(e) au téléphone pendant toute la durée prévisible de l'entretien (prendre une marge, car il arrive qu'un entretien bien mené dure une heure ou plus) ;

Planifier les rendez-vous de façon à éviter le malaise de «l'anti-chambre», du «suivant», de la «file d'attente», des «alors, comment ça s'est passé ?» ;

Eviter d'adopter une disposition qui «intimide» l'interlocuteur.

Plutôt que le face à face, une position «en angle droit» vous permettra d'installer la relation dans un contexte plus coopératif et de lire des documents communs. Chacun étant bien entendu que la différence hiérarchique est maintenue, notamment en ce qui concerne la responsabilité de la décision.

## **Préparation à l'entretien**

Pour chaque agent rencontré, le supérieur hiérarchique aura pris soin de se remettre en mémoire :

- la fiche de poste de l'agent
- les objectifs fixés l'année précédente
- les éléments relatifs à l'agent : sa situation administrative, sa position statutaire, ses perspectives de carrière, les éventuels éléments personnels ayant impacté la situation professionnelle de l'agent, ....

et de préparer les propositions pour l'année à venir :

- ajustement éventuel de la fiche de poste
- les objectifs de l'année à venir ...

## **Style d'entretien**

Selon le caractère de l'un et de l'autre partenaire, l'histoire qui s'est construite entre eux, la tension ou la décontraction avec laquelle est abordée l'entrevue, un style d'entretien convient mieux.

Dans tous les cas, cet entretien est un moment d'écoute, où l'agent doit pouvoir s'exprimer. Par quelques questions ouvertes, le supérieur hiérarchique doit permettre à l'agent de parler de ce qu'il fait, de ce qu'il voudrait faire et doit avoir pour objectif de mieux comprendre et de mieux connaître l'agent et son contexte de travail, enfin, de faire le point avant de juger de décider de l'avenir.

Se rappeler que mener un entretien ne signifie pas parler tout le temps. On peut commencer l'entretien à partir de ce que l'agent a préparé. S'il n'a rien préparé, choisir une question qui «marche bien» : «Par quoi souhaiteriez-vous que nous commençons ?».

Etre résolu(e) à écouter et à parler ensuite, surtout si la tendance naturelle ou la fonction du cadre l'amènent à beaucoup parler. S'il est choisi un plan d'entretien avec des questions préparées, un bon climat de confiance et de liberté sera garanti à l'agent en les ordonnant ainsi :

- questions ouvertes avant questions fermées ou alternatives,
- questions larges avant questions précises, pointues, ponctuelles,
- questions positives, points forts avant questions négatives, critiques, points faibles,
- questions portant sur la tâche avant questions centrées sur le climat.

## **Écueils à éviter**

Quelle que soit la situation, le supérieur hiérarchique doit éviter :

- de tenir un langage normatif ou de comparer les agents entre eux ;
- de régler de vieux litiges.

On constatera que la plupart des écueils peuvent être évités si l'entretien est correctement préparé.

<b>Erreurs parfois observées</b>	<b>Conséquences</b>	<b>Remèdes</b>
Transformer l'entretien en information ascendante sur le travail de l'agent (tâches, missions) que le chef est censé connaître depuis longtemps.	Le supérieur hiérarchique est disqualifié comme chef et force de proposition pour la notation.	Se renseigner avant et évaluer COMMENT ces missions sont remplies.
En rester au constat.	Le bilan ne sert à rien (inerte, statique, lettre morte).	Traduire les constats en remèdes, mesures à prendre, objectifs à atteindre (aux échéances), conduite à tenir, etc... Dynamiser et préparer l'évaluation de l'année suivante.
Moraliser, faire des remontrances, menacer, faire du chantage.	Baisse de la sincérité, stérilisation de l'entretien, frustration, inefficacité totale, gâchis de temps.	Reformuler, fixer des objectifs et définir ce qui se passera s'ils ne sont pas atteints. Reconnaître le droit à l'erreur.
Laisser l'agent ne parler que du négatif.	Relation enfant soumis/parent normatif, et non adulte-adulte.	Dire : donc ceci ne va pas mais parlons de ce qui va bien...
Comparer les agents entre eux.	L'ambiance du service souffre des rumeurs qui en résultent.	Confronter l'agent à ce qui le concerne et à ce qu'il peut faire.
Rassurer, plaindre, compatir.	« Cautère sur jambe de bois ». Négation de la tâche au profit du climat.	Chercher des solutions, l'inviter à en trouver.
Ne pas utiliser la préparation de l'agent.	A quoi cela sert-il qu'il l'ait faite ?	L'exploiter au maximum. Ne discuter qu'ensuite.
Croire que tout ce qui va mal vient des subordonnés.	Confusion entre surveillance et responsabilité, chez le chef comme chez l'agent.	Ne pas hésiter à écrire dans l'appréciation générale : (exemple) « l'agent reconnaît s'être adapté trop lentement à la réorganisation de l'unité après installation de la micro-informatique, ce qui a ralenti sa production. Il invoque son âge, mais en tant que responsable de l'unité, je souligne que nous avons trop tardé à mettre en place la formation nécessaire. » Demander à la cellule formation un stage pour l'agent, et lui faire promettre de s'y inscrire.
Finir en « queue de poisson », du style « vous pouvez disposer ».	L'agent se sent au tribunal, sans avocat et attend le verdict.	Remercier l'agent de son effort d'analyse, de sa coopération et lui demander ce qu'il pense de cet entretien.
Laisser l'agent se disperser en anecdotes sur lui-même, questionner le responsable, incriminer les autres.	L'entretien d'évaluation est détourné de sa fonction.	Intervenir courtoisement pour recentrer l'entretien sur les faits essentiels concernant l'agent et lui rappeler les objectifs d'entretien, quitte à lui fixer un autre rendez-vous pour traiter des questions qui touchent la vie habituelle du service (au moins les reporter en fin d'entretien)

Voir annexe 4 : **Fiche aide-mémoire**



# Les recours

Conformément à l'article 6 du décret du 17 septembre 2007, cet entretien est susceptible de recours :

- gracieux dans un premier temps pour demander la révision du compte rendu ; ce recours gracieux doit être exercé dans un délai de dix jours francs suivant la communication à l'agent du compte rendu de l'entretien. Le supérieur hiérarchique direct notifie sa réponse dans un délai de dix jours après la demande de révision de l'entretien professionnel.
- auprès de la commission administrative paritaire dans un second temps. La CAP peut, à la requête argumentée de l'intéressé, et sous réserve qu'il ait au préalable exercé le recours gracieux mentionné à l'alinéa précédent auprès de son supérieur hiérarchique direct, demander à ce dernier la révision du compte rendu de l'entretien professionnel. Dans ce cas, communication doit être faite à la commission de tous éléments utiles d'information. La commission administrative paritaire doit être saisie dans un délai de dix jours francs suivant la réponse du supérieur hiérarchique direct au recours gracieux.

## Annexe 1 : Compte rendu d'entretien

MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE, DE L'ÉNERGIE,  
DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

# COMPTE RENDU D'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

**ANNÉE :**

**Date de l'entretien :**

### **L'AGENT**

Nom :

Prénom :

Corps :

Grade :

Échelon :

Affectation (direction/service/bureau) :

Intitulé du poste occupé :

### **LE SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE**

Nom :

Prénom :

Corps :

Grade :

Fonction exercée :

JOINDRE LA FICHE DE POSTE ACTUALISÉE DE L'AGENT

## A - ATTEINTES DES OBJECTIFS ET ACTIONS CONDUITES

<b>LE CONTEXTE</b> (politique, environnement, ré-organisation, moyens, coopération interne ou externe, ... ; objectifs du service)	
<b>OBJECTIFS FIXÉS L'ANNÉE PRÉCÉDENTE</b>	<b>RÉSULTATS ATTEINTS</b> (prévus ou non)
→ → → → → → →	→ → → → → →
<b>OBSERVATIONS ET COMMENTAIRES</b> ( <i>facteurs de réussite (ou de non réussite), difficultés rencontrées individuelles et/ou collectives...</i> )	

## B- APPRÉCIATION DES COMPÉTENCES DE L'AGENT

COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES	APPRENTISSAGE (1)	MAÎTRISE (1)	EXPERTISE (1)	SANS OBJET (1)
Connaissances du poste				
Connaissances de l'environnement professionnel				
Qualités rédactionnelles				
Qualités relationnelles				
Qualité d'expression orale				
Capacité d'adaptation aux évolutions techniques et professionnelles				

Agents en situation de management (équipe, réseau...)	APPRENTISSAGE (1)	MAITRISE (1)	EXPERTISE (1)	SANS OBJET (1)
Capacité à déléguer				
Capacité à assurer le suivi des dossiers				
Aptitude à former des collaborateurs				
Aptitude à la prise de décision				
Sens de l'organisation d'une équipe				

(1) Mettre une croix dans la case correspondant au niveau de compétence et à la capacité ou niveau d'aptitude



## C- OBJECTIFS POUR L'ANNÉE EN COURS

**CONTEXTE PRÉVISIBLE DE L'ANNÉE** (politique, environnement, réorganisation, moyens, objectifs du service dans lesquels s'inscrivent ceux de l'agent...)

--

OBJECTIFS	RÉSULTATS ATTENDUS ET CRITERES D'ATTEINTE DES OBJECTIFS
<ul style="list-style-type: none"> <li>→</li> <li>→</li> <li>→</li> <li>→</li> <li>→</li> <li>→</li> <li>→</li> <li>→</li> <li>→</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→</li> <li>→</li> <li>→</li> <li>→</li> <li>→</li> <li>→</li> <li>→</li> <li>→</li> </ul>

**OBSERVATIONS ET COMMENTAIRES** (conditions de réussite : moyens, délais...)

--

## D- PROJET PROFESSIONNEL DE L'AGENT

**Évolution professionnelle envisagée :** (contenu, délais, conditions, ...)

**Poste**

**Carrière**

**Souhait de formations**

**Mobilité fonctionnelle ou géographique**

**Mobilité interne ou externe au MEEDDAT**

**Autres**

**Avis du supérieur hiérarchique :**



**Appréciation générale**

**Notifié le (\*) :**

**Commentaires de l'agent**

(\*) l'agent dispose d'un délai de 10 jours à partir de la notification de ce compte rendu pour mettre ses observations et le signer, et pour adresser le cas échéant un recours gracieux à son supérieur hiérarchique (Art 6 du décret du 17 septembre 2007)

Date:  
Signature de l'agent

Date :  
Signature du supérieur hiérarchique

## Annexe 2 : Cadre de la fiche de poste (exemple)

<b>Nom prénom</b>	<b>Date prise de poste</b>
<b>Intitulé du poste</b>	<b>Macrograde</b>
<b>Famille professionnelle</b>	<b>Localisation du poste</b>
<b>Contexte et environnement professionnel</b>  Mission de la structure  Descriptif de l'équipe	
<b>Le poste</b>  Positionnement hiérarchique  Missions du poste  Activités du poste  Relations fonctionnelles  Exigences du poste	
<b>Conditions particulières d'exercice du poste</b>	
<b>Moyens mis à disposition</b>	
<b>Évolutions possibles du poste</b>	





La fiche de poste décrit les missions et activités qui incombent à un agent en situation professionnelle dans une structure donnée. Elle est élaborée conjointement par l'agent et son responsable hiérarchique direct.

Ce qui suit répond essentiellement aux questions suivantes :

- A quoi sert une fiche de poste ?
- Que contient-elle ?
- Comment l'élabore-t-on ?

Complété de documents type :

- un modèle de fiche de poste,
- un exemple de fiche de poste,
- une liste des verbes d'action qui peuvent être utilisés.

## **1 – Une fiche de poste : pourquoi faire ?**

La fiche de poste présente avant tout l'intérêt d'être un document formel pour l'agent qui occupe le poste et pour son supérieur hiérarchique direct.

Elle est utile pour organiser les services, anticiper les départs à la retraite, améliorer les recrutements et mobilités, l'évolution des carrières, la professionnalisation des agents, la prévention et le suivi médical.

Elle présente aussi des intérêts pour la direction des ressources humaines, le médecin de prévention, le chef de service et le supérieur hiérarchique.

Elle permet :

### **► pour l'agent :**


- de connaître précisément les missions et activités qu'il a à exercer, ses marges de manœuvre, ses interlocuteurs, les moyens mis à sa disposition ainsi que les évolutions possibles du poste,
- de voir son travail connu et reconnu par sa hiérarchie,
- de solliciter les formations nécessaires par rapport à ses missions,

### **► pour son supérieur hiérarchique :**

- de connaître avec précision les activités exercées par l'agent et en déduire les risques au poste de travail, voire les mesures de prévention à adopter,
- de faciliter une meilleure délégation et prise d'autonomie et améliorer l'organisation du travail à l'intérieur du service,
- de proposer à l'agent des formations adaptées aux exigences de son poste,
- de se baser sur des critères objectifs pour mener l'entretien professionnel annuel.

## 2 - Que contient une fiche de poste ?

Toute fiche de poste est constituée d'éléments indispensables :

Libellé	Contenu
<b>Intitulé du poste</b>	Indiquer l'appellation usuelle du poste de travail occupé par l'agent. Elle complète le grade détenu par l'agent, imprécis souvent sur la qualification professionnelle.
<b>Missions du poste</b>	Indiquer les domaines d'intervention de l'agent sur son poste de travail. Les missions permettent de répondre à la question « Pourquoi ce poste ? »
<b>Activités et tâches du poste</b>	<p><i>Activité</i> : ensemble des opérations à réaliser pour chaque mission. Les activités permettent de répondre à la question « Que fait-on dans ce poste ? »</p> <div data-bbox="804 801 1390 1032" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;">  <p>Les missions et activités sont décrites par les verbes qui doivent permettre d'appréhender le niveau maîtrise de l'agent (se reporter à la liste des verbes en annexe). Elles déclinent également le niveau de délégation et d'autonomie.</p> </div> <p>Il est possible de subdiviser l'activité en tâches. Cette subdivision n'est pas toujours utile ; on la trouvera généralement sur les postes d'exécution ou activités à risques.</p> <p><i>Tâche</i> : description précise des opérations matérielles à réaliser pour chaque activité.</p>
<b>Positionnement hiérarchique</b>	<p>Il s'agit de situer le poste sur l'organigramme</p> <p>Indiquer le (ou les) supérieur(s) hiérarchique(s) (remonter au maximum 2 niveaux au-dessus de l'agent)</p> <p><u>Dans le cas d'un poste d'encadrement, indiquer le nombre de personnes sous la responsabilité de l'agent ainsi que leur catégorie statutaire.</u></p>
<b>Relations fonctionnelles</b>	Indiquer les services, les agents ou les interlocuteurs externes avec lesquels l'agent peut être en relation dans son espace professionnel.
<b>Exigences du poste</b>	<p>Indiquer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>les formations et qualifications nécessaires</u> (ex : permis, prise de poste, ...)</li> <li>- <u>les compétences nécessaires</u> : techniques, relationnelles et éventuellement managériales.</li> </ul>
<b>Moyens mis à disposition</b>	Décrire les moyens humains, matériels et financiers dont dispose l'agent pour réaliser ses missions.
<b>Conditions particulières d'exercice du poste</b>	Lister toutes les conditions et contraintes spécifiques liées au poste de travail.
<b>Évolutions possibles du poste</b>	Ne lister que les évolutions qui vont affecter le poste à moyen terme (exemple : réorganisation, fusion)

### 3 - Comment élaborer une fiche de poste?

L'élaboration d'une fiche de poste se décompose en 4 étapes :

#### 1/ RASSEMBLER DES INFORMATIONS

**Le responsable** recueille divers éléments qui l'aideront dans cette démarche documents existants dans le service : procédures, consignes, fiches de poste existantes documents externes : répertoire métiers, documents types d'autres fonctions publiques. Il recueille les données spécifiques au poste (entretien avec l'agent concerné et/ou collectivement avec plusieurs agents occupant un poste de même type).

**L'agent** réfléchit à l'ensemble des activités qu'il exerce tout au long de l'année (activités principales et ponctuelles).

#### 2/RÉDIGER LA FICHE DE POSTE

**Le responsable**

- au vu des informations recueillies, rédige la fiche de poste de la façon la plus simple possible, en utilisant un vocabulaire commun (voir modèle en annexe),
- présente la fiche rédigée à l'agent.

**L'agent**

- relit la fiche de poste,
- apporte toutes les suggestions, compléments et modifications qui lui semblent utiles.

*Remarque : Plusieurs allers retours entre l'agent et le responsable peuvent être nécessaires avant la version définitive de la fiche de poste*

#### 3/VALIDER LA FICHE DE POSTE

Le responsable fait valider la fiche de poste par sa hiérarchie et informe l'agent lorsque la fiche est validée (si des modifications sont apportées par la hiérarchie, le responsable fait relire la fiche de poste à l'agent pour arriver à un consensus).

#### 4/ RÉVISER LA FICHE DE POSTE

La fiche de poste doit vivre en fonction de l'évolution du service et des missions de l'agent pour rester un outil pertinent aux yeux de tous.

La fiche est révisée conjointement par l'agent et son responsable au cours de l'entretien professionnel si nécessaire.

## **Annexe 3 : Fiche aide-mémoire pour l'agent**

C'est un exercice obligatoire.

### ➤ **Préparer l'entretien en faisant un retour sur l'année écoulée :**

- Fiche de poste ou lettre de mission ?
- Quelles sont ses activités ? Leurs difficultés? Sinon, pourquoi ?
- Quels objectifs pour l'année à venir ?
- Besoins en formations ?
- Souhait de mobilité ?
- Concours ?
- Éléments personnels ?

### ➤ **Pendant l'entretien :**

- N'hésitez pas à vous exprimer et à débattre,
- Evitez de ne parler que de ce qui est négatif,
- Evitez de vous perdre en anecdotes, digressions, etc...

### ➤ **Après l'entretien :**

Vous devez signer le compte-rendu sous dix jours à compter de la date de notification par votre supérieur hiérarchique. En cas de désaccord sur le contenu, vous pouvez le mentionner dans la case « commentaire » ou bien déposer un recours gracieux auprès de votre supérieur, qui a dix jours pour vous répondre.

Dans tous les cas conservez une copie de ce compte rendu qui pourra vous être utile lors d'une mobilité ou d'un entretien promotion.

## **Annexe 4** : Fiche aide-mémoire pour le supérieur hiérarchique

Veiller à :

- **préparer l'entretien** par thèmes à aborder : appréciations, souhaits de l'agent, se faire une idée des tâches réalisées par l'agent ;
- être **à l'écoute** : pour cela il faut être disponible et prendre le temps nécessaire (l'entretien durera environ 1h00) ;
- Créer **des conditions propres au dialogue** ;
- être **attentif** aux difficultés rencontrées par l'agent : faire la part de ce qui relève de ses capacités, de ce qui concerne son environnement de travail (relationnel, organisation du travail, etc...) ;
- **étudier avec soin** les solutions proposées par l'agent ;
- **valoriser** les résultats atteints et les progrès accomplis ;
- **faire le compte rendu écrit dans des délais raisonnables.**

Et en veillant aux bonnes conditions matérielles du déroulement de l'entretien :

- choisir un lieu où vous ne serez pas dérangés ni par les collègues, ni par le téléphone, et où vous pourrez engager une réelle discussion ;
- fixer la date, la durée de l'entretien et en informer l'agent au moins une semaine à l'avance.