

# GUIDE DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

RÉGION NOUVELLE-AQUITAINE  
ANNÉE 2018



# ÉDITORIAL

L'entretien professionnel est un temps fort. Acte managérial, il permet de faire un bilan de l'année passée sur les compétences mobilisées et celles à développer, et ainsi de programmer de nouveaux objectifs.

C'est aussi un temps pour écouter, dialoguer et accompagner les agents dans une perspective de meilleure reconnaissance des acquis de l'expérience et de développement du potentiel professionnel.

Pour être réussi, l'entretien doit être fondé sur un dialogue à la fois équitable, encadré et transparent, gage d'intelligence collective qui fait toute la richesse et la valeur du management public d'aujourd'hui.

Le dispositif d'évaluation prend en compte une triple dimension :

1. **LE PROFESSIONNALISME** ou la capacité du manager à tenir un rôle complexe faisant appel à la fois à ses qualités d'écoute, de communication, de dialogue et, en même temps, sa capacité à évaluer des compétences afin de réaliser un bilan objectif du travail accompli et tracer des perspectives ;
2. **LA PERFORMANCE** ou la mise en place d'un management par objectifs fondé sur des critères et des indicateurs fiables et pertinents ;
3. **LE POTENTIEL** car l'entretien s'inscrit dans une dimension globale qui doit tenir compte des connaissances, qualités et capacités de l'agent afin de lui permettre de se projeter et de s'épanouir professionnellement.

Ce présent guide a donc pour principal objectif de vous aider à appréhender l'importance de l'entretien annuel d'évaluation et de ses enjeux et vous permettra, sans aucun doute, de prendre la pleine mesure de ce moment d'échange et de dialogue.

Je forme le vœu que l'ensemble des agents de notre collectivité s'approprie ce guide et que celui-ci vous soit le plus utile possible dans le cadre de la campagne d'évaluation.

Je vous souhaite à tous un entretien pleinement constructif.

Valérie DAVID  
Directrice Générale Adjointe du Pôle Ressources



# SOMMAIRE

1 - Pourquoi un entretien professionnel ?	PAGE 3
2 - Qui est concerné et à quelles conditions ?	PAGE 4
3 - Les grandes étapes de l'entretien	PAGE 6
4 - Les voies de recours	PAGE 8
5 - Conseils pour bien préparer son entretien	PAGE 9
6 - Le déroulé de l'entretien professionnel	PAGE 10
7 - Les perspectives d'évolution professionnelle	PAGE 15



## 1 - DES ENJEUX POUR L'AGENT ET L'ENCADRANT

L'entretien professionnel, organisé une fois par an, est une obligation réglementaire pour les collectivités territoriales. Il est conduit par le supérieur hiérarchique direct. C'est le moment où l'on reconnaît le travail effectué. C'est un temps d'échange entre l'agent et son supérieur hiérarchique, où les points de vue, les satisfactions et les difficultés sont discutées.

L'encadrant se doit alors d'apprécier objectivement la qualité du travail de son collaborateur, ses atouts et ses compétences, ses marges de progression. C'est donc un moment qui vient compléter le dialogue quotidien entre l'agent et sa hiérarchie. Il permet de prendre du recul et de faire le bilan de l'année écoulée.

En effet, dans l'activité quotidienne, il n'est pas toujours possible de prendre le temps nécessaire pour échanger sur l'année passée. L'entretien annuel permet de prendre ce recul pour dresser le bilan de la période écoulée.

L'entretien professionnel revêt une dimension particulière pour l'agent car il est porté à son dossier administratif, y demeure et le suit durant toute sa carrière dans la fonction publique.

## 2 - RECONNAÎTRE LA VALEUR PROFESSIONNELLE ET PRÉPARER LES PROMOTIONS

Le bilan de l'an passé permet d'évaluer la valeur professionnelle de l'agent. Sur cette base, l'entretien est aussi l'occasion de parler du déroulement de carrière de l'agent et du développement de ses compétences.

Durant l'entretien, il convient de détailler les progrès à réaliser, les objectifs atteints, et les difficultés éventuellement rencontrées. L'agent peut s'exprimer librement, s'expliquer et exposer ses souhaits d'évolution professionnelle (mobilité, formation, perspectives de carrière, conditions de travail...) pour l'année à venir.

Si l'agent est éligible, l'encadrant aborde les questions d'avancement de grade ou de promotion interne. Cette évaluation sert de support à l'élaboration des tableaux d'avancement de grade et listes d'aptitude de promotion interne.

## 3 - SE PROJETER VERS L'AVENIR : FIXER LES OBJECTIFS

Le dialogue doit également porter sur les perspectives collectives et individuelles à venir. L'encadrant doit rappeler ses attentes à l'attention de l'agent, évaluer sa motivation et cerner d'éventuels risques de démotivation.

L'agent doit savoir clairement ce qui est attendu de lui pour l'année à venir, ce qui peut prendre la forme de clarification des missions ou de révision de la fiche de poste.

L'encadrant fixe des objectifs personnalisés à l'agent pour l'année à venir. Ils sont un élément essentiel de projection de l'agent dans une logique de développement de compétences et de contribution au cadre collectif.



## 2 - QUI EST CONCERNÉ ET À QUELLES CONDITIONS ?

### 1 - QUELS AGENTS SONT CONCERNÉS PAR L'ÉVALUATION ?

L'entretien professionnel concerne tous les fonctionnaires territoriaux titulaires appartenant à un cadre d'emplois et certains contractuels.

#### QUELS SONT LES CONTRACTUELS CONCERNÉS PAR L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION ?

Il s'agit des agents contractuels recrutés sur emplois permanents par contrat à durée déterminée (CDD) d'un an ou plus ou par contrat à durée indéterminée (CDI).

#### LES FONCTIONNAIRES STAGIAIRES ONT-ILS UN ENTRETIEN D'ÉVALUATION ?

- Les fonctionnaires stagiaires bénéficient d'autres dispositifs d'évaluation avec des calendriers spécifiques et ne doivent donc pas être évalués.
- Seuls les agents titulaires d'un grade mais nommés stagiaires, suite à un concours ou à une promotion interne devront faire l'objet d'une évaluation. Ces derniers seront évalués dans leur ancien grade.

### 2 - QUELLE EST LA PÉRIODE D'ÉVALUATION ?

La campagne d'entretien professionnel 2018 porte sur l'année 2017, très exactement sur la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2017.

### 3 - QUI ÉVALUE ?

L'agent est évalué par son responsable actuel, quel que soit sa structure d'affectation en 2017.

**L'entretien est conduit par le «supérieur hiérarchique direct» (N+1).**

Seul lui à la qualité de le faire sous peine d'irrégularité de la procédure. Le supérieur hiérarchique direct est celui qui organise et contrôle le travail de l'agent. Cette notion est fonctionnelle et indépendante de l'appartenance à un cadre d'emplois ou à un grade.

#### JE VIENS DE PRENDRE MES FONCTIONS EN QUALITÉ D'ENCADRANT ET/OU MON AGENT EXERCAIT SES FONCTIONS DANS UN AUTRE SERVICE EN 2017

Je dois prendre l'attache de l'ancien responsable pour échanger en amont de l'entretien et recueillir les éléments relatifs à la valeur professionnelle de mon agent. Si ce dernier a quitté la Région, il est possible de se rapprocher du N+2.

#### UN ENTRETIEN PEUT-IL SE DEROULER EN PRESENCE DU N+2 OU D'UN RESPONSABLE ADJOINT ?

De manière exceptionnelle et dérogatoire, uniquement avec l'accord de l'agent, et sous réserve que cet accord soit bien mentionné en amont de l'entretien et dans le compte-rendu d'entretien professionnel.



#### 4 - EST-IL EXIGÉ UNE DURÉE DE PRÉSENCE EFFECTIVE DANS L'ANNÉE POUR ÊTRE ÉVALUÉ ?

Oui, il faut avoir été présent au moins 6 mois dans la période de référence (1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2017).

Si la durée de présence effective n'est pas suffisante, l'encadrant devra cocher le champ « agent ne pouvant être évalué » et indiquer le motif « Agent absent + de 6 mois ».

##### QUE FAIRE SI UN AGENT NE SE PRÉSENTE PAS OU REFUSE DE SE PRÉSENTER À L'ENTRETIEN ?

Un agent, qui refuse de participer à un entretien professionnel, peut être mis en demeure de se présenter à une nouvelle date fixée par son supérieur hiérarchique.

S'il ne se présente toujours pas, le supérieur hiérarchique direct renseigne alors unilatéralement le compte rendu en y consignant le refus de l'agent. **L'agent s'expose alors à une sanction disciplinaire.**

##### QUE FAIRE SI UN ENCADRANT REFUSE D'ÉVALUER UN AGENT ?

- Évaluer les agents placés sous sa responsabilité relève d'une obligation managériale.

L'entretien professionnel doit donc être impérativement conduit pendant la période de la campagne.

- En cas de difficulté rencontrée dans le cadre des entretiens annuels, il est conseillé aux encadrants de prendre attache auprès de leur supérieur hiérarchique, échanger sur la situation et essayer de trouver la solution la plus appropriée pour leur permettre de mener à bien l'ensemble des entretiens.

**L'encadrant qui ne respecterait pas cette disposition réglementaire s'exposerait à une sanction disciplinaire.**

##### COMMENT ÉVALUER UN AGENT NOUVELLEMENT RECRUTÉ ?

S'il n'est pas possible de se rapprocher de l'encadrant précédent, vous pouvez réaliser un entretien centré sur les objectifs de l'année à venir.

Dans ce cas, dans NEEVA, vous devrez cocher le champ « agent ne pouvant être évalué » et sélectionner « non évalué mais avec des objectifs ».



## 3 - LES GRANDES ÉTAPES DE L'ENTRETIEN

### ÉTAPE 1 : LA PRÉPARATION À L'ENTRETIEN

Pour être pleinement bénéfique et constructif, l'entretien nécessite d'être soigneusement préparé de part et d'autre. Il est fortement conseillé :

- **À l'agent** de s'autoévaluer pour permettre de bien préparer les échanges de vue avec son responsable hiérarchique ;
- **À l'encadrant** d'échanger avec son supérieur avant de recevoir ses agents, notamment pour les agents pouvant bénéficier d'un avancement ou d'une promotion.

### ÉTAPE 2 : L'ORGANISATION MATÉRIELLE DE L'ENTRETIEN

L'encadrant doit prévoir les modalités d'organisation de l'entretien :

- **Fixer la date, l'heure et le lieu du rendez-vous en annexant à la convocation la fiche de poste**  
L'agent doit être convoqué, par écrit ou mail, impérativement 8 jours au moins avant la date de l'entretien par le supérieur hiérarchique direct ;
- **Inviter l'agent à préparer l'entretien.**

**Il appartient à l'encadrant d'anticiper l'organisation des rendez-vous pour pouvoir réellement y consacrer le temps nécessaire et éviter d'avoir à conduire tous les entretiens en fin de période**

### ÉTAPE 3 : LA SAISIE PAR LE COLLABORATEUR DE CERTAINS ÉLÉMENTS DANS NEEVA

Dès que la campagne débute, le collaborateur peut doit compléter certains éléments relatifs à son entretien professionnel et ses entretiens promotionnels :

#### 1 - Entretien professionnel

- **Les appréciations sur la fiche de poste**

L'agent précise si ses missions sont conformes au descriptif de sa fiche de poste et s'il est nécessaire de l'actualiser ou de l'améliorer (en précisant les évolutions souhaitées).

- **L'expression du besoin en formation**

A l'aide du catalogue CNFPT, l'agent recense ses souhaits de départ en formation. Il a également la possibilité d'inscrire des formations hors catalogue.

- **Souhaits d'évolution**

L'agent a la possibilité d'exprimer des souhaits d'évolution au sein du service et/ou de mobilité interne.

#### 2 - Entretien promotionnel

Si l'agent remplit les conditions statutaires pour une promotion interne, il lui sera demandé d'exprimer ses motivations.

**À l'issue de cette étape et après validation des informations saisies par l'agent, l'encadrant est informé par mail qu'il peut reprendre la main pour compléter sa partie**

#### **ÉTAPE 4 : LE DÉROULEMENT DE L'ENTRETIEN**

Le supérieur hiérarchique direct accueille l'agent en rappelant le cadre de l'entretien et ses finalités. Il veille à installer un climat de confiance et de courtoisie propice à l'écoute et au dialogue.

La durée moyenne (indicative) est d'une heure, pendant laquelle il est impératif de ne pas être dérangé. Dans tous les cas, le temps prévu devra être suffisamment long et défini à l'avance pour que chacun puisse s'exprimer.

Il est conseillé de présenter les différentes rubriques du compte rendu d'entretien professionnel et de rappeler les étapes du déroulement de l'entretien.

#### **ÉTAPE 5 : LA VALIDATION HIÉRARCHIQUE**

À l'issue de l'entretien, le supérieur hiérarchique procède à la saisie de l'ensemble des éléments du compte rendu d'entretien professionnel dans son espace personnel sur NEEVA.

**Après validation de la saisie par l'encadrant dans NEEVA, un mail est adressé à l'agent pour l'en informer**

#### **ÉTAPE 6 : LA FORMULATION (LE CAS ÉCHEANT) D'OBSERVATIONS PAR L'AGENT**

L'agent peut alors émettre des observations dans la synthèse du compte-rendu d'entretien professionnel puis procéder au visa informatique de son entretien.

#### **ÉTAPE 7 : IMPRESSION ET SIGNATURE DES COMPTES RENDUS D'ENTRETIEN PROFESSIONNEL ET PROMOTIONNEL PAR L'ENCADRANT**

Le supérieur hiérarchique direct imprime et signe le compte-rendu de l'entretien et les fiches de propositions de grade et de promotion interne éventuelles.

Le compte-rendu et les fiches de promotion peuvent alors être transmis (aucune obligation réglementaire) au N+2 et N+3 s'ils souhaitent formuler une observation spécifique.

#### **JE SUIS DGA, PROVISEUR, N+2 ET JE NE PARTAGE PAS L'AVIS EMIS PAR L'ENCADRANT DE L'AGENT**

Il est fortement conseillé qu'un échange ait lieu entre les N+1 et N+2 avant l'entretien. En effet, le compte-rendu d'entretien professionnel n'a pas vocation à être modifié par le N+2, sachant qu'il ne doit être que le reflet des échanges entre l'agent et son supérieur hiérarchique.

#### **ÉTAPE 8 : SIGNATURE DES COMPTES RENDUS D'ENTRETIEN PROFESSIONNEL ET PROMOTIONNEL PAR L'AGENT**

L'agent signe le compte rendu d'entretien et les fiches de propositions de grade et de promotion interne éventuelles.

#### **L'AGENT REFUSE DE SIGNER LE COMPTE-RENDU D'ENTRETIEN**

Le fait de signer ce document ne l'empêche pas d'en contester tout ou partie du contenu. Si malgré tout, il persiste de signer, cela n'aura aucun impact sur l'effectivité de la notification et sur d'éventuels recours. Dans ce cas, vous devez indiquer sur le formulaire ce refus de signer.



## ÉTAPE 9 : VISA DE L'AUTORITÉ TERRITORIALE

Les comptes rendus d'entretien professionnel sont alors transmis à la DRH du Pôle Ressources Humaines. La DRH remplira alors le rôle d'autorité territoriale pour apposer son visa sur ces documents.

**Pour simplifier la récupération des comptes rendus et leur gestion par les services des ressources humaines, il est demandé qu'ils soient transmis de manière groupée, par pôle ou au moins par direction**



## 4 - LES VOIES DE RECOURS

### ÉTAPE 1 : LA DEMANDE DE RÉVISION DE L'AGENT AUPRÈS DE L'AUTORITÉ TERRITORIALE

L'agent peut solliciter la révision de son compte-rendu auprès de l'autorité territoriale. Il transmet sa demande au pôle Ressources Humaines – Sous-Direction de l'Administration du Personnel – Unité qualité de gestion CAP et évaluations.

Il dispose d'un délai de quinze jours francs. Le délai démarre le lendemain de la notification de son compte rendu et expire après 15 jours ouvrables.

Par ailleurs, l'agent peut formuler un recours gracieux auprès de sa hiérarchie. Dans ce cas, le dialogue entre l'agent et l'encadrant est à privilégier pour essayer de trouver un consensus.

**Toute demande de révision, formulée plus de 15 jours après la notification du compte-rendu d'entretien professionnel, sera automatiquement rejetée.**  
**De la même manière, la campagne se terminant le 18 mai 2018, les demandes de révision adressées après le lundi 4 juin 2018 ne seront pas acceptées.**

### ÉTAPE 2 : L'EXAMEN DE LA DEMANDE PAR L'AUTORITÉ TERRITORIALE

Jusqu'au 15 juin 2018, l'autorité territoriale examine avec la plus grande attention les demandes de recours et essaie de trouver une voie de conciliation avant tout passage en CAP. En l'absence de consensus, le dossier est adressé à la CAP.

### ÉTAPE 3 : L'EXAMEN DE LA DEMANDE DE RECOURS PAR LA CAP

La CAP examine l'ensemble des recours qui lui sont adressés.

Après la CAP, l'autorité territoriale décide de modifier ou non le compte rendu. Elle notifie une copie du compte rendu modifié à l'agent, l'original étant versé à son dossier administratif.

Les agents conservent la possibilité de formuler un recours auprès du Tribunal Administratif dans un délai de deux mois à compter de la notification définitive du compte rendu.

### 1 - CONSEILS À L'ATTENTION DE L'ENCADRANT

#### Préparer l'entretien

##### **Réfléchir sur le bilan de l'agent et sa contribution**

Ce qui va, ce qui ne va pas

Les difficultés rencontrées en cours d'année et comment y remédier

##### **Réfléchir aux objectifs collectifs pour l'année à venir**

Aux missions de votre service et son positionnement dans l'organigramme

Aux objectifs qui vous sont assignés et à la manière dont vous allez décliner ces objectifs pour votre service

Aux moyens qui vous permettront d'atteindre collectivement ces objectifs

##### **Réfléchir aux objectifs à fixer à l'agent pour l'année à venir**

Est-ce que sa fiche de poste doit-être redéfinie

Quels seront ses objectifs pour 2018

##### **Réfléchir à l'évolution professionnelle de votre agent**

Comment va-t-il pouvoir atteindre ses objectifs

Quelles pourraient être les évolutions possibles du poste de l'agent

Quelles ont été les formations qu'il a suivies l'année dernière et quels seraient ces besoins en formation pour 2018

#### L'attitude à adopter pendant l'entretien

##### **Accorder de l'importance à ce moment d'échange et de dialogue**

Etre ponctuel au rendez-vous

Accueillir et mettre à l'aise

Etre totalement disponible pour ce temps d'échange (fermer la porte, ne pas répondre au téléphone...)

Prendre des notes

Gérer le temps afin de pouvoir aborder tous les sujets dans les délais impartis

##### **Créer les conditions d'un échange constructif**

Mettez en évidence les atouts et les points positifs

Exprimer clairement les critiques justifiées, s'il y a lieu, avec des exemples et illustrations à l'appui

Exprimer des appréciations fondées sur des données objectives, des chiffres, des faits

##### **Conclure votre entretien**

S'assurer que toutes les questions ont été posées (« Tous les points importants ont-ils été abordés ? »)

Rappeler tous les points positifs et les éléments à améliorer

Terminer en se projetant de manière positive vers l'avenir

### 2 - CONSEILS À L'ATTENTION DE L'AGENT

#### Préparer l'entretien

##### **Réfléchir aux objectifs collectifs**

Comment je comprends les missions et les projets de mon service ?

Est-ce que j'ai des suggestions à faire sur ce plan ?

Quelle est ma contribution au fonctionnement du service ?

### **Réfléchir au bilan de l'année 2017**

Quels sont les faits ayant marqué l'année écoulée ?

Est-ce que ma fiche de poste est claire ? Correspond à la réalité de mes missions ?

Quelles sont les missions, activités qui m'intéressent le plus ? Le moins ? Pourquoi ?

Quelles sont les principales difficultés que j'ai rencontrées durant la période concernée ?

### **Réfléchir à vos souhaits d'évolution pour 2018**

Quelle évolution vois-je pour mon poste ?

Y a-t-il des activités nouvelles dans mes fonctions ?

Est-ce qu'une évolution de ma fiche de poste me semble souhaitable ?

Quels sont les leviers et moyens, en termes de condition de travail, qui me permettraient d'atteindre mes objectifs ?

### **Réfléchir à votre évolution professionnelle**

Quelle évolution de carrière puis-je envisager : comment je me projette dans 1, 2, 5 ans ?

Quelles sont mes motivations ?



## **6 - LE DÉROULÉ DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL**

### **1 - CARRIÈRE / ACQUIS PROFESSIONNELS**

L'encadrant peut renseigner dans cette partie le(s) poste(s) précédemment occupé(s) par l'agent, l'employeur, la période d'activité et décrire de manière succincte les missions exercées par l'agent évalué.

Ces informations constituent une base d'échanges sur les acquis professionnels de l'agent au cours de ses expériences antérieures mais ne sont, en aucun cas, un élément obligatoire.

### **2 - LES APPRÉCIATIONS SUR LA FICHE DE POSTE**

La fiche de poste constitue le point de départ de la procédure d'entretien professionnel. L'encadrant et l'agent étudient notamment l'adéquation entre les missions exercées par l'agent et sa fiche de poste.

Encadrant et agent échangent, le cas échéant, sur la nécessité de faire évoluer ou de réactualiser cette fiche de poste.

**LA FICHE DE POSTE D'UN AGENT NE CORRESPOND PAS EXACTEMENT AUX MISSIONS QU'IL A RÉALISÉES EN 2017 OU SA FICHE DE POSTE DOIT ÊTRE REVUE POUR ÊTRE CONFORME AUX OBJECTIFS QUI LUI SONT FIXÉS EN 2018**

L'entretien est l'occasion d'évoquer ces changements et de modifier la fiche de poste afin de les intégrer. Un projet de fiche de poste révisée doit alors être élaboré. L'agent doit avoir la possibilité de le relire et de suggérer des modifications. La version définitive de la fiche de poste doit ensuite être transmise à la sous-direction Emploi et Compétence.

### **3 - LE BILAN DES FORMATIONS SUIVIES PAR L'AGENT**

L'encadrant et l'agent font le bilan des formations suivies l'an passé.

Cela permet de vérifier si les formations ont favorisé le développement de compétences par rapport au poste occupé, leur adéquation avec les besoins exprimés, si elles ont eu une influence positive sur l'activité de l'agent ou de son service, ou si elles ont contribué à la construction du parcours professionnel de l'agent. Ces échanges ne donnent toutefois pas lieu à une quelconque mention dans le compte rendu de l'entretien professionnel, mais permettent de préparer la phase de recensement des besoins en formation.

### **4 - BESOINS EN FORMATION ET ACQUISITION DE COMPÉTENCES**

Le supérieur part de l'analyse des compétences de l'agent et des besoins qu'il anticipe compte tenu des objectifs qu'il a fixés à l'agent.

L'agent évoque ses besoins et ses souhaits en fonction de l'évolution professionnelle qu'il envisage à court et moyen terme.

Le supérieur doit recentrer, si besoin, les demandes sur un cadre professionnel en fonction des problématiques métier et des éventuelles perspectives d'évolution du service ou de l'agent.

Il est important de limiter les demandes par agent à 3 formations métiers et de hiérarchiser ses demandes.

Le supérieur hiérarchique peut inciter l'agent à suivre certaines formations : soit il estime que c'est dans l'intérêt de l'agent, soit il s'agit de formations obligatoires, compte tenu du cadre réglementaire, par exemple.

Chaque besoin de formation est arbitré par le supérieur hiérarchique direct : celui-ci émet un avis favorable ou défavorable lors de la saisie des besoins dans NEEVA.

**Le recensement des besoins individuels de formation ne vaut pas inscription aux formations concernées, ni même accord de la Région pour que ces formations puissent être suivies. Il appartient donc à l'agent de s'inscrire de manière effective aux formations recensées.**

### **5 - RÉSULTATS PROFESSIONNELS AU REGARD DES OBJECTIFS DE L'ANNÉE PRÉCÉDENTE**

L'encadrant doit reprendre les objectifs qui avaient été fixés à l'agent pour l'année 2017 et échanger sur les résultats obtenus.

Il s'agit d'évaluer le travail accompli par l'agent (ce qu'il fait) et pas l'agent (ce qu'il est). Pour cela, l'encadrant doit s'appuyer toujours sur des faits concrets. De plus, un bilan se fonde sur une année entière et non sur les dernières semaines.

Le bilan doit donner lieu à un échange. L'agent a la possibilité de le commenter ou de s'expliquer sur les éventuels écarts constatés et les difficultés qu'il a pu rencontrer.

### L'OBJECTIF EST PARTIELLEMENT ATTEINT OU NON ATTEINT

Il convient de faire la distinction entre l'agent qui ne remplit pas ou partiellement ses objectifs alors qu'il disposait des conditions requises pour y parvenir de celui qui, au regard de sa charge de travail et de l'évolution de ses missions au cours de l'année précédente, a eu des difficultés pour répondre à la demande initiale.

En effet, la non-réalisation des objectifs, ou leur réalisation partielle peut s'expliquer par des circonstances externes sur lesquelles l'agent n'a pas eu de prise mais également par des éléments de contexte qui n'ont pas permis de respecter les conditions de réalisation et critères de mesure qui avaient été préalablement définis.

### L'AGENT N'AVAIT PAS D'OBJECTIFS L'ANNÉE DERNIÈRE

L'agent n'est pas pénalisé parce qu'il n'avait pas d'objectifs l'an passé. Son supérieur hiérarchique doit lui fixer des objectifs pour l'année à venir.

### TOUT OU PARTIE DES OBJECTIFS FIXÉS L'ANNÉE PRÉCÉDENTE EST/SONT SANS OBJET

Il se peut que les objectifs fixés pour l'année 2017 se retrouvent rétrospectivement sans objet. Par exemple, un agent avait pour objectif la mise en place d'un dispositif annoncé par l'État. Finalement le dispositif a pris du retard et ne sera applicable qu'en 2019. L'agent n'a donc pas pu le mettre en place pour 2017. Cet objectif est sans objet.

## 6 - L'ÉVALUATION DE LA VALEUR PROFESSIONNELLE D'UN AGENT

L'encadrant évalue la valeur professionnelle de l'agent au regard du poste qu'il occupe et de son efficacité dans l'emploi.

Pour cela, le supérieur hiérarchique direct renseigne point par point le tableau des critères d'appréciation.

Le renseignement des critères d'appréciation doit faire l'objet d'une attention particulière de la part du supérieur hiérarchique direct.

**Les compétences professionnelles et techniques** permettent d'apprécier le niveau de l'agent requis pour ses missions, particulièrement dans le traitement et la gestion des informations ;

**Les aptitudes générales** permettent d'apprécier la capacité de l'agent au quotidien pour (exemples) analyser, s'adapter, s'organiser, proposer ;

**L'efficacité dans l'emploi** s'entend comme une bonne compréhension des objectifs du service et la réalisation des missions confiées ;

**Les qualités relationnelles** s'apprécient au regard de l'aptitude relationnelle dans l'environnement professionnel et du sens du travail en équipe ;

**Les capacités d'encadrement** permettent d'apprécier la capacité de l'encadrant à accompagner ses équipes et à piloter l'activité du service.

L'appréciation générale traduit la valeur professionnelle de l'agent, que la Région Nouvelle Aquitaine définit selon 4 niveaux d'appréciation au regard des missions précisées dans la fiche de poste et des compétences attendues :

#### **Excellent niveau**

L'agent maîtrise parfaitement les compétences liées à l'exercice des missions et est capable de les transposer dans d'autres situations. Il est en capacité d'agir dans une situation complexe, fait preuve de créativité, forme d'autres agents. Il satisfait largement les attentes exigées sur le poste.

#### **Bon niveau**

Les missions confiées à l'agent sont atteintes et assurées de manière satisfaisante.

#### **À développer / à acquérir**

Les missions confiées à l'agent sont partiellement réalisées et peuvent être améliorées ou en cours d'acquisition. Des pistes de progrès doivent être trouvées.

#### **Non maîtrisée**

Les missions réalisées ne sont pas conformes aux attentes exigées sur le poste.

### **7 - LES OBJECTIFS DE L'ANNÉE SUIVANTE**

Au cours de l'entretien, l'encadrant doit fixer des objectifs à l'agent pour l'année à venir.

**Chaque objectif doit exprimer précisément le but déterminé d'une action** qu'un agent ou que la collectivité souhaite atteindre. Il doit nécessairement être **porteur de sens, s'inscrire dans une démarche globale** et donc s'appuyer sur des choix stratégiques.

La méthode « SMARTER » peut être utilisée pour déterminer les objectifs :

<b>Spécifique</b>	précis et clair
<b>Mesurable</b>	qualitativement et/ou quantitativement (indicateurs de mesure et de contrôle)
<b>Atteignable</b>	réalisable
<b>Réaliste</b>	accessible et raisonnable au vu des moyens à disposition
<b>Temporel</b>	accompagné d'un délai de réalisation, défini par étapes, avec une date butoir
<b>Engagé</b>	porteur de sens et d'engagement

Il est inutile de fixer des objectifs trop ambitieux, qui ne seront que partiellement ou pas atteints. Il est préférable d'en limiter le nombre et d'en privilégier la faisabilité.

Ces objectifs sont renseignés dans la grille d'évaluation en prenant bien soin d'indiquer :

- le type d'objectif fixé (ou description de l'objectif)
- le ou les critères de mesure permettant d'apprécier qualitativement ou quantitativement la réalisation de l'objectif
- les circonstances particulières propres à l'objectif considéré (préalable requis, moyens nécessaires à la réalisation de l'objectif, etc.)

L'encadrant doit recueillir l'avis de l'agent et essayer de partager les objectifs avec lui. L'encadrant doit s'assurer que les objectifs et leur finalité sont clairs et ont bien été compris.

Ainsi, les objectifs ne constituent pas une description des missions et activités de l'agent, renseignées dans la fiche de poste, mais visent à l'amélioration d'une situation existante et au bon fonctionnement du service. En outre, les objectifs ne couvrent pas tout le champ d'activité de l'agent mais ciblent certains axes de progression.

**Exemples d'objectifs collectifs (déclinaison opérationnelle des objectifs fixés au niveau supérieur) :**

Diminuer le nombre d'anomalies techniques

Optimiser la fiabilité des données saisies dans un logiciel

Réduire les délais des réponses apportées aux partenaires extérieurs

**Exemples d'objectifs individuels (correspondant à un objectif de progression dans l'exercice des missions de l'agent ou à la réalisation d'un projet individuel en lien avec le métier de l'agent) :**

Améliorer ses qualités rédactionnelles

Maîtriser les nouvelles procédures

## **8 - LES SOUHAITS D'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE POUR L'ANNÉE 2018**

Cette rubrique permet à l'agent d'exprimer de manière formalisée ses souhaits d'évolution professionnelle en termes de carrière et de mobilité.

Si l'agent exprime un ou des souhaits d'évolution au sein du service, l'encadrant devra, obligatoirement, émettre un avis.

L'entretien est le lieu pour échanger sur la faisabilité du projet, les éventuelles formations nécessaires, l'appui que peut représenter le pôle Ressources Humaines et les délais de mise en œuvre.

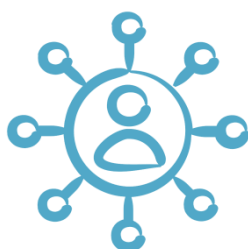
## **9 - LA SYNTHÈSE DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL**

Quelle que soit la façon dont s'est déroulé l'entretien, il est important de le conclure.

Si l'entretien se prolonge, vous pouvez fixer un second rendez-vous.

Le supérieur hiérarchique doit rédiger une appréciation générale de l'agent évalué. Cette appréciation doit être motivée et en cohérence avec l'expression de la valeur professionnelle renseignée dans la grille.

L'agent peut indiquer des commentaires particuliers dans la case prévue à cet effet.



## 7 - LES PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE (LES PROMOTIONS)

Cette rubrique ne concerne que les agents éligibles dans l'année à l'avancement de grade ou à la promotion interne.

Le cas échéant, il revient au supérieur hiérarchique direct de donner son avis sur l'évolution de carrière de l'agent en fonction des échanges qui auront eu lieu dans le cadre du bilan et de la synthèse des éléments d'appréciation de la valeur professionnelle.

Il est demandé aux encadrants d'émettre un avis sur la proposition d'avancement ou de promotion (réservé, favorable, très favorable).

### 1 - CADRE RELATIF À L'AVANCEMENT DE GRADE

L'avancement du fonctionnaire territorial au sein d'un même cadre d'emplois correspond à l'avancement de grade, prononcé par l'autorité territoriale après avis de la CAP.

L'avancement de grade consiste en un changement de grade au sein du même cadre d'emplois.  
Exemple : passage du grade d'attaché au grade d'attaché principal

L'avancement de grade peut intervenir après la réussite à un examen professionnel ou au choix, après avis de la CAP, au regard de l'appréciation de la valeur professionnelle.

Avant de remplir ce cadre, le supérieur hiérarchique direct s'assure que l'agent évalué souhaite bénéficier d'un avancement de grade (**l'agent étant en droit de refuser son avancement**).

### 2 - CADRE RELATIF À LA PROMOTION INTERNE

Comme pour l'avancement de grade les agents concernés par la promotion interne doivent confirmer leur souhait d'être promus.

La promotion interne permet à tout fonctionnaire titulaire remplissant certaines conditions prévues par les statuts particuliers de changer de cadre d'emplois (exemple : passage du cadre d'emplois des rédacteurs à celui des attachés).

La promotion interne exige une aptitude à exercer des fonctions relevant du cadre d'emplois supérieur. Ce changement lui ouvre de nouvelles perspectives de carrière, la possibilité d'occuper des fonctions relevant de cadres d'emplois supérieurs.

La promotion interne correspond à un recrutement. En pratique, l'agent doit, dans la plupart des cas, effectuer une mobilité.

