



RÉGION  
**Nouvelle-  
Aquitaine**

# GUIDE DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

RÉGION NOUVELLE-AQUITAINE  
ANNÉE 2021



Mise à jour novembre 2021

# SOMMAIRE



1 - Pourquoi un entretien professionnel ?	PAGE 2
2 - Qui est concerné et à quelles conditions ?	PAGE 3
3 - Les grandes étapes de l'entretien	PAGE 5
4 - Les voies de recours	PAGE 7
5 - Conseils pour bien préparer son entretien	PAGE 8
6 - Le déroulé de l'entretien professionnel	PAGE 9
7 - Les perspectives d'évolution professionnelle	PAGE 14



# 1 - POURQUOI UN ENTRETIEN PROFESSIONNEL ?

## 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 échange sur le travail effectué. C'est un temps entre l'agent et son supérieur hiérarchique, où les points de vue, les satisfactions et les difficultés sont discutées.

L'encadrant se doit 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, au quotidien, il n'est pas toujours possible de prendre le temps nécessaire pour échanger sur l'activité. 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

Le bilan de l'année passée 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 objectifs atteints, les progrès à réaliser, 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.

## 3 – PREPARER LES PROMOTIONS

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.

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

Le dialogue doit également porter sur les perspectives individuelles et collectives 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, cela pouvant entraîner une clarification des missions ou une 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 PROFESSIONNEL ANNUEL ?

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 DISPOSITIONS SPECIFIQUES APPLICABLES AUX FONCTIONNAIRES STAGIAIRES

- Les fonctionnaires stagiaires (1<sup>ère</sup> mise en stage dans la fonction publique) bénéficient d'autres dispositifs d'évaluation (rapports de stage) et ne sont donc pas concernés par l'entretien professionnel.
- Seuls les agents titulaires et nommés stagiaires, suite à un concours ou à une promotion interne devront faire l'objet d'une évaluation. Ces derniers seront évalués sur leur ancien cadre d'emplois.

### 2 – AU TITRE DE QUELLE ANNEE DOIS-JE EVALUER MON AGENT ?

La campagne d'entretien professionnel qui se déroulera du 29 novembre 2021 au 31 janvier 2022 porte sur l'année 2021, très exactement sur la période du 1er janvier au 31 décembre 2021.

### 3 - QUI EST EN CHARGE DE L'ÉVALUATION DES AGENTS ?

L'agent doit être évalué par le N+1 en poste au moment de l'ouverture de la campagne d'évaluation.

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

Il est le seul à avoir 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 QUALITE D'ENCADRANT ET/OU MON AGENT EXERCAIT SES FONCTIONS DANS UN AUTRE SERVICE EN 2021

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, avec l'accord de l'agent, et sous réserve que cet accord soit bien mentionné dans la convocation à l'entretien et dans le compte-rendu d'entretien professionnel.

#### JE CHANGE DE N+1 PENDANT LA CAMPAGNE D'ENTRETIEN

Dans ce cas précis, le nouveau N+1 aura en charge uniquement la définition des objectifs 2022, le précédent N+1 devant définir les autres parties en lien avec l'année écoulée (2021)

#### 4 - EST-IL EXIGÉ UNE DURÉE DE PRÉSENCE EFFECTIVE POUR ÊTRE ÉVALUÉ ?

Oui, il faut avoir été en activité au moins 6 mois sur la période de référence (1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2021).

Néanmoins, l'application n'est pas tout à fait la même en fonction du type d'entretien :

##### Entretien professionnel

Si l'agent ne peut être évalué au titre de 2021, il doit tout de même bénéficier d'un entretien pour 2022, **le N+1 lui fixant alors uniquement des objectifs pour l'année à venir.**

##### Entretien promotionnel

Une période d'activité inférieure à 6 mois en 2021 entraîne automatiquement l'absence d'entretien pour un avancement de grade et/ou une promotion interne. Il en est de même pour les agents nouvellement recrutés (après le 1<sup>er</sup> juillet 2021).

Le N+1 devra alors 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.

#### **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.

#### **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 : UN ECHANGE PREALABLE NECESSAIRE ENTRE LE N+1 ET SA HIERARCHIE

Il est souhaité que le N+1 et sa hiérarchie puissent échanger préalablement à la campagne des entretiens professionnels et promotionnels afin de s'accorder sur la conduite à tenir, la définition et la cohérence des objectifs.

### ÉTAPE 2 : 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**, dans la mesure du possible, de se servir de son propre entretien professionnel pour décliner, à ses agents, les objectifs qui lui ont été fixés par sa hiérarchie

### ÉTAPE 3 : 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**

La dernière fiche de poste de l'agent est généralement disponible dans NEEVA (Cf. guide d'utilisation détaillée de NEEVA). Si elle n'est pas présente dans NEEVA ou s'il convient de la modifier ou simplement de la faire, le N+1 doit s'appuyer sur les différents outils mis à sa disposition par la collectivité (guide d'élaboration d'une fiche de poste, formulaire type ...).

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 campagne**

### ÉTAPE 4 : LA SAISIE PAR LE COLLABORATEUR DE CERTAINS ÉLÉMENTS DANS NEEVA

Dès que la campagne débute, le collaborateur est invité à compléter certains éléments relatifs à ses entretiens, professionnels et promotionnels :

#### 1 - Entretien professionnel

##### • Les appréciations sur la fiche de poste

L'agent doit indiquer 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 souhaits de 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 réglementaires pour accéder à un nouveau grade ou cadre d'emplois via la promotion interne, il lui sera demandé de se positionner sur cette possibilité en exprimant clairement ses motivations et attentes. Cette étape est indispensable et permettra à l'autorité territoriale de disposer du maximum d'éléments pour opérer son choix final.

**À l'issue de cette étape et après validation des informations saisies par l'agent, le N+1 est informé par mail qu'il peut reprendre la main pour compléter sa partie**

### **ÉTAPE 5 : 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. Il présente les différentes rubriques du compte-rendu d'entretien.

Il est fortement conseillé au N+1 d'avoir pré-rempli l'entretien dans l'outil NEEVA, nécessaire afin de disposer d'une base de départ dans la discussion avec l'agent. Pendant l'entretien, et en fonction des échanges entre le N+1 et l'agent, le contenu pourra évoluer, être complété et aboutir à une nouvelle rédaction.

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.

### **ÉTAPE 6 : LA VALIDATION HIÉRARCHIQUE**

À l'issue de l'entretien, le supérieur hiérarchique procède à la finalisation et à la validation du compte rendu d'entretien dans son espace personnel sur NEEVA, ce qui permet de générer l'envoi automatique d'un mail en informant l'agent.

**Le N+1 devra respecter un délai raisonnable entre l'entretien et sa validation dans NEEVA**

### **ÉTAPE 7 : LES OBSERVATIONS DE L'AGENT ET LA CLOTURE DE L'ENTRETIEN**

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

**Observations de l'agent : au plus tard 5 jours après la validation de l'entretien par le N+1  
Clôture de l'entretien par l'agent : au plus tard 10 jours après la validation de l'entretien par le N+1**

### **ÉTAPE 8 : IMPRESSION ET SIGNATURE DES COMPTES RENDUS D'ENTRETIEN PROFESSIONNEL ET PROMOTIONNEL**

Le supérieur hiérarchique direct imprime et signe les différents comptes rendus d'entretien (professionnel, avancement de grade, promotion interne).

### **ÉTAPE 9 : SIGNATURE DES COMPTES RENDUS D'ENTRETIEN PROFESSIONNEL ET PROMOTIONNEL PAR L'AGENT**

Le N+1 transmet à l'agent les comptes rendus d'entretien le concernant (professionnel, avancement de grade, promotion interne) et lui demande de signer chaque document.

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

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

#### ÉTAPE 10 : VISA DE L'AUTORITÉ TERRITORIALE

Les comptes rendus d'entretien doivent être transmis à la Direction des Ressources Humaines, en sa qualité de représentant de l'autorité territoriale, qui les classera ensuite dans le dossier administratif des agents.

**Pour simplifier la récupération des comptes rendus et leur gestion par la direction des ressources humaines, il est demandé qu'ils soient transmis à la DRH du site d'affectation de l'agent, 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

Avant d'entamer une procédure de recours, il est fortement conseillé à l'agent de se rapprocher de sa hiérarchie, afin de privilégier le dialogue et l'échange et d'essayer de trouver un consensus.

Si cette démarche n'aboutit pas, l'agent peut alors solliciter la révision de son compte-rendu auprès de l'autorité territoriale.

Il doit transmettre sa demande à la Direction des 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 pour le faire. Le délai démarre le lendemain de la validation de son compte rendu par le N+1 dans NEEVA.

**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 31 janvier 2022, les demandes de révision adressées après le 15 février 2022 ne pourront plus être traitées.**

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

L'autorité territoriale examine avec la plus grande attention les demandes de recours et essaie de trouver une voie de conciliation. En l'absence de consensus, le dossier est adressé à l'instance concernée.



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

La commission concernée (CAP pour les fonctionnaires ou CCP pour les contractuels permanents) examine l'ensemble des recours qui lui sont adressés.

L'autorité territoriale peut prendre la décision de modifier ou non le compte rendu. En cas de modification, le compte rendu, dûment corrigé, est notifié à l'agent et versé à son dossier administratif.

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

## 5 - CONSEILS POUR BIEN PRÉPARER SON ENTRETIEN

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

#### Préparer l'entretien

##### **Réfléchir sur le bilan d'activité 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 les décliner 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 évoluer ?

Quels seront ses objectifs pour 2022 ?

##### **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 cette année ?

#### 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 2021**

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 2022**

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

Il est possible de 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 échantent, le cas échéant, sur la nécessité de faire évoluer ou de réactualiser cette fiche de poste.

## A QUEL MOMENT FAUT-IL MODIFIER LA FICHE DE POSTE D'UN AGENT ?

- **Quand elle ne correspond pas exactement aux missions réalisées par mon agent**
- **Quand elle doit être mise en adéquation avec une nouvelle organisation**

L'entretien est l'occasion d'évoquer ces changements et de les intégrer dans la fiche de poste. Pour cela, un projet de fiche de poste révisée doit être élaboré via le nouveau formulaire dématérialisé. L'agent doit avoir la possibilité de le relire et de suggérer des modifications.

### 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 : s'il estime que c'est dans l'intérêt de l'agent, ou s'il s'agit de formations obligatoires, compte tenu du cadre réglementaire, par exemple.

Chaque besoin de formation est ensuite arbitré par le supérieur hiérarchique direct qui 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 2021 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, le bilan se fonde sur une année entière et non sur les dernières semaines.

Ce bilan doit résulter d'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 ou 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

Dans ce cas précis, il n'y a pas utilité d'en expliquer la raison mais le supérieur hiérarchique doit néanmoins veiller à fixer de nouveaux 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 lors de la dernière évaluation 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 2022. L'agent n'a donc pas pu le mettre en place pour 2021. 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 leur niveau par rapport à celui requis pour l'exercice des missions de l'agent ;

**Les aptitudes générales** permettent d'apprécier la capacité de l'agent au quotidien, notamment dans les domaines de l'analyse, adaptabilité, organisation et force de proposition ;

**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 à la capacité de travailler 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 du 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 sont en cours d'acquisition. Des pistes de progrès doivent être trouvées.

#### **Non maîtrisée**

Les missions réalisées ne sont pas conformes aux compétences attendues 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 :

- la description de l'objectif fixé
- 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 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 ou de mission.



**6 objectifs maximum (3 collectifs et 3 individuels)**

### **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  
Diminuer le gaspillage alimentaire  
Favoriser une plus grande qualité nutritionnelle et gustative des repas servis  
Améliorer l'efficacité en matière d'hygiène et de propreté

### **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  
Participer à un projet (préciser lequel)  
Renforcer le travail en équipe et la cohésion au sein du service

## **8 - LES SOUHAITS D'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE POUR L'ANNÉE 2022**

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.

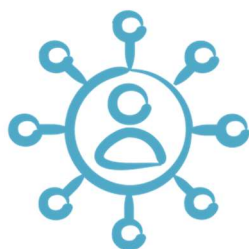
L'entretien est le lieu pour échanger sur la faisabilité du projet, les éventuelles formations nécessaires, l'appui que peut représenter la Direction des Ressources Humaines et les délais de mise en œuvre.

## **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.

De son côté, l'agent, s'il le souhaite, a la possibilité d'inscrire des observations dans le champ prévu 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.

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 de l'entretien professionnel 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, défavorable).

### 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.

Exemple : passage du grade d'attaché au grade d'attaché principal, d'adjoint technique à adjoint technique principal de 2<sup>ème</sup> classe.

L'avancement de grade peut également intervenir après la réussite à un examen professionnel ou au choix, après avis de l'autorité territoriale, 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 promu (**l'agent étant en droit de refuser sa promotion**).

La promotion interne permet à tout fonctionnaire titulaire remplissant certaines conditions prévues par les statuts particuliers de changer de cadre d'emplois (exemples : passage du cadre d'emplois de rédacteur à celui d'attaché, du cadre d'emplois d'agent de maîtrise à celui de technicien).

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

La promotion interne correspond à un recrutement. La mobilité sera exigée sur un poste de niveau supérieur et correspondant au grade de promotion. La question de la mobilité devra être abordée lors de l'entretien, l'agent promouvable sera ainsi invité à préciser s'il accepte, ou non, le principe d'une mobilité obligatoire.

