



**DOSSIER RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE DE**

**L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL**

**DANS LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE**

*VALIDE PAR LA COMMISSION RESTREINTE DES CAP PLACES AUPRES DU CDG06 DU 29 JUIN 2015*





# SOMMAIRE

---

SOMMAIRE.....	3
INTRODUCTION.....	5
SYNTHESE SUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL.....	6
LES ETAPES DE MISE EN ŒUVRE DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL.....	8
LA MISE EN ŒUVRE ORGANISATIONNELLE DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL.....	11
MODELES DE RAPPORT DE PRESENTATION ET DE DELIBERATION RELATIFS A LA MISE EN ŒUVRE DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL.....	12
MODELE DE CONVOCATION A L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL.....	15
LA FICHE DE POSTE.....	16
QUELQUES OUTILS POUR COMPRENDRE ET REDIGER UNE COMPETENCE.....	21
MODELE DE FICHE DE POSTE.....	25
Liste des modèles de fiche de poste mis à votre disposition.....	28
EXEMPLES D'ELEMENTS D'APPRECIATION DE LA VALEUR PROFESSIONNELLE POUVANT ETRE DEVELOPPES POUR CHACUN DES SIX CRITERES EN TENANT COMPTE DES CATEGORIES (A, B ET C).....	29
UN OBJECTIF : COMMENT LE DEFINIR ET LE MESURER ?.....	31
FICHE RELATIVE A L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL A L'ATTENTION DES AGENTS EVALUES.....	34
FICHE RELATIVE A L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL A L'ATTENTION DE L'EVALUATEUR.....	36
L'EXPLOITATION DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL.....	39
MODELE DE COMPTE-RENDU D'ENTRETIEN PROFESSIONNEL.....	40
FOIRE AUX QUESTIONS PORTANT SUR LES SITUATIONS ADMINISTRATIVES PARTICULIERES POUR L'ENTRETIEN.....	47
MODELE DE SAISINE DU COMITE TECHNIQUE (TELECHARGEABLE SUR LE SITE INTERNET DU CDG06).....	49





## Introduction

---

Après une phase d'expérimentation entre 2010 et 2014, le décret 2014-1526 du 16 décembre 2014 instaure à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015 l'entretien professionnel en lieu et place de la notation à titre pérenne dans la fonction publique territoriale.

L'entretien professionnel s'inscrit dans une démarche de modernisation et d'amélioration de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques. La mise en place de l'entretien annuel consacre des pratiques qui se sont développées au sein de certaines collectivités territoriales et établissements publics. En effet, certains fonctionnaires sont appréciés depuis plusieurs années au moyen d'une évaluation annuelle combinée à la notation.

La notation ayant perdu beaucoup de pertinence en matière d'évaluation de la valeur professionnelle, l'entretien professionnel favorise l'appréciation pour chaque agent :

- ✓ du travail qu'il effectue,
- ✓ de sa performance, de ses résultats eu égard aux objectifs qualitatifs et quantitatifs qui lui ont été assignés et aux moyens dont il a disposé pour les atteindre,
- ✓ de sa valeur professionnelle,
- ✓ de ses besoins en formation (développement de ses compétences) et de ses perspectives de carrière et de parcours professionnel,
- ✓ des objectifs définis par son supérieur hiérarchique pour la période à venir.

L'entretien professionnel se met en place dans le cadre d'un processus de changement qui devrait se conduire par le sens, chacun ayant besoin d'interpréter la signification du changement pour en devenir acteur. Il s'agit d'une mutation de culture et de valeurs. Il appartient, ainsi, au management (la direction) de lui donner localement du sens pour faire progresser la performance globale de l'organisation en matière de ressources humaines.

L'entretien professionnel constitue le principal levier confortant les appréciations relatives notamment à l'évolution de la carrière. Aussi, l'exploitation de ses résultats contribue à la mise en œuvre de dispositifs de management et de développement des ressources humaines.

Un apport de connaissances théoriques est indispensable pour mettre en place le dispositif, mener à bien les entretiens et orienter les expériences des évaluateurs et des évalués. La formation devra permettre l'acquisition, la combinaison et la mobilisation de ressources diversifiées (connaissances, savoir-faire, attitudes) et dans certains cas, prendre en compte les situations difficiles voire proches de l'illettrisme.

La mise en place de l'entretien est liée à la formalisation des situations de travail. La prise en compte des sujétions des postes, des compétences et des champs professionnels pourra amener la collectivité à définir des critères de pesage des postes (une cotation des postes) et mettre en place des fiches métiers.

Ce dossier, nouvellement actualisé, se veut un outil à destination des employeurs et des responsables des ressources humaines ; il conviendra d'adapter les modèles en fonction de la taille de votre collectivité (ou établissement public) et des choix organisationnels.

Vous y trouverez des informations en matière juridique, de gestion des RH, des exemples pour réaliser les analyses de situations de travail ainsi que des modèles de fiches de poste, de compte-rendu de l'entretien professionnel, de délibération, etc.



# Synthèse sur la mise en œuvre de l'entretien professionnel

---

L'article 15 de la loi n°2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique a inséré un nouvel article 76-1 dans la loi n°84-53 du 26 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale.

Cet article prévoyait, au titre des années 2010, 2011 et 2012 et à titre expérimental, la mise en place d'un entretien professionnel pour apprécier la valeur professionnelle des fonctionnaires. Dorénavant, le décret n° 2014-1526 rend obligatoire et pérenne ce dispositif pour tous les fonctionnaires et non titulaires de droit public sur des emplois permanents à compter du 1er janvier 2015.

L'entretien professionnel s'impose donc aux collectivités territoriales et aux établissements publics. Sa mise en place se substitue à la notation.

Des **enjeux majeurs** sont assignés à l'entretien professionnel en matière de management et de gestion des ressources humaines :

- ❖ un rendez-vous incontournable dans la relation entre l'agent et son supérieur hiérarchique direct ;
- ❖ un élément pivot de la gestion personnalisée des ressources humaines ;
- ❖ une meilleure prise en compte de la valeur professionnelle des agents dans les décisions d'avancement, de promotion et de régime indemnitaire.

## 1) L'entretien professionnel est un acte de management :

- ❖ L'entretien est l'occasion d'un véritable échange professionnel sur les résultats de l'agent et les objectifs qui lui sont assignés pour l'année suivante : l'agent exprime son point de vue sur son activité professionnelle, les objectifs atteints et les difficultés rencontrées ;
- ❖ Il conforte le supérieur hiérarchique direct dans son rôle de cadre de proximité et accroît ses responsabilités ; c'est un moyen pour lui de manager avec équité (appréciation cohérente des collaborateurs) et efficacité (définition des objectifs collectifs et individuels) ;
- ❖ L'entretien permet de resituer l'agent dans son service et donner du sens à son action (articulation entre ses propres objectifs et ceux du service) ;
- ❖ Il permet d'aborder des questions matérielles comme les conditions ou les horaires de travail ;

## 2) L'entretien professionnel est un acte de gestion et de développement des ressources humaines :

- ❖ L'entretien permet de faire le point sur les compétences de l'agent acquises dans le poste ainsi que les compétences qui lui restent, le cas échéant, à acquérir ;
- ❖ Le supérieur hiérarchique direct assure un rôle d'interlocuteur de premier niveau pour les choix d'évolution professionnelle et de mobilité des agents : recueil des souhaits, orientations vers des personnes ressources, conseils, etc. ;
- ❖ C'est un outil de management qui s'intègre dans la mise en place d'une gestion des ressources humaines : il renseigne, aide à comprendre et à décider ;
- ❖ Il permet à la direction des ressources humaines de connaître plus finement les compétences, les savoir-faire, les parcours professionnels des agents, en vue de favoriser l'élaboration d'un référentiel des emplois et des compétences. En tant qu'outil d'information, ce référentiel est utile pour connaître les métiers de la collectivité, repérer les passerelles de mobilité interne, permettre aux personnels de penser en termes d'identités et de compétences professionnelles ;
- ❖ L'exploitation des comptes rendus de l'entretien permet de recueillir les souhaits et propositions de formation qui contribueront à définir les priorités, les objectifs de la formation dans le développement des compétences individuelles et collectives. Ces actions se concrétisent par des plans de formation annuels ou pluriannuels. De manière complémentaire, c'est l'occasion d'aborder les potentialités de l'agent, sa capacité à acquérir rapidement en formation ou sur son poste de travail les compétences nouvelles qui lui seront utiles pour occuper un emploi différent ou un niveau de responsabilité plus élevé. En vue d'enrichir cette démarche, il est intéressant de tenir compte, dans la mesure du possible, des aptitudes cognitives et la structure de personnalité de l'agent.

## 3) L'entretien professionnel permet une meilleure prise en compte de la valeur professionnelle dans les décisions relatives à la carrière, à l'attribution de primes et indemnités :

- ❖ Le compte rendu de l'entretien professionnel a vocation à nourrir les entretiens et bilan de carrière conduits aux moments clés de la carrière des agents : présentation à la promotion interne, proposition d'avancement d'échelon et inscription sur un tableau d'avancement de grade, etc.
- ❖ La détermination des montants indemnitaires en fonction des critères de modulation mis en place par la collectivité ou, pour certains cadres d'emplois relatifs à la part liée aux fonctions, aux résultats, au



niveau d'expertise et aux sujétions spéciales et en cas de modification des missions, à la part liée aux fonctions ;

- ❖ Tous les éléments précités ont un impact sur les choix à opérer en matière de rémunération et de management des primes et, par voie de conséquence, sur la maîtrise de la masse salariale.

#### 4) Un projet de conduite du changement :

La mise en œuvre de l'entretien professionnel s'inscrit dans une démarche transversale et de conduite du changement au sein de la collectivité en matière organisationnelle, managériale et de développement de la gestion des ressources humaines.

Il s'agit d'un changement de culture en vue de se doter de valeurs partagées et explicites, d'acquérir et de consolider les compétences. Ce processus requiert un accompagnement, de la formation, de la communication puisque l'adhésion à tout changement nécessite un accompagnement collectif et individuel.

La prise en compte du temps est importante pour conduire le changement dans de bonnes conditions ; il s'agira alors de savoir doser le temps nécessaire à l'initiation du projet et celui nécessaire à l'acceptation de ce changement.

Ce contexte organisationnel implique la nécessité de communiquer, d'informer les agents de la collectivité sur les finalités et les objectifs, de mettre en place des processus de restitution. De manière concrète, il convient de donner la possibilité aux agents de préparer leur entretien et de leur fournir dans la mesure du possible un guide précisant les points qui seront abordés.



## Les étapes de mise en œuvre de l'entretien professionnel

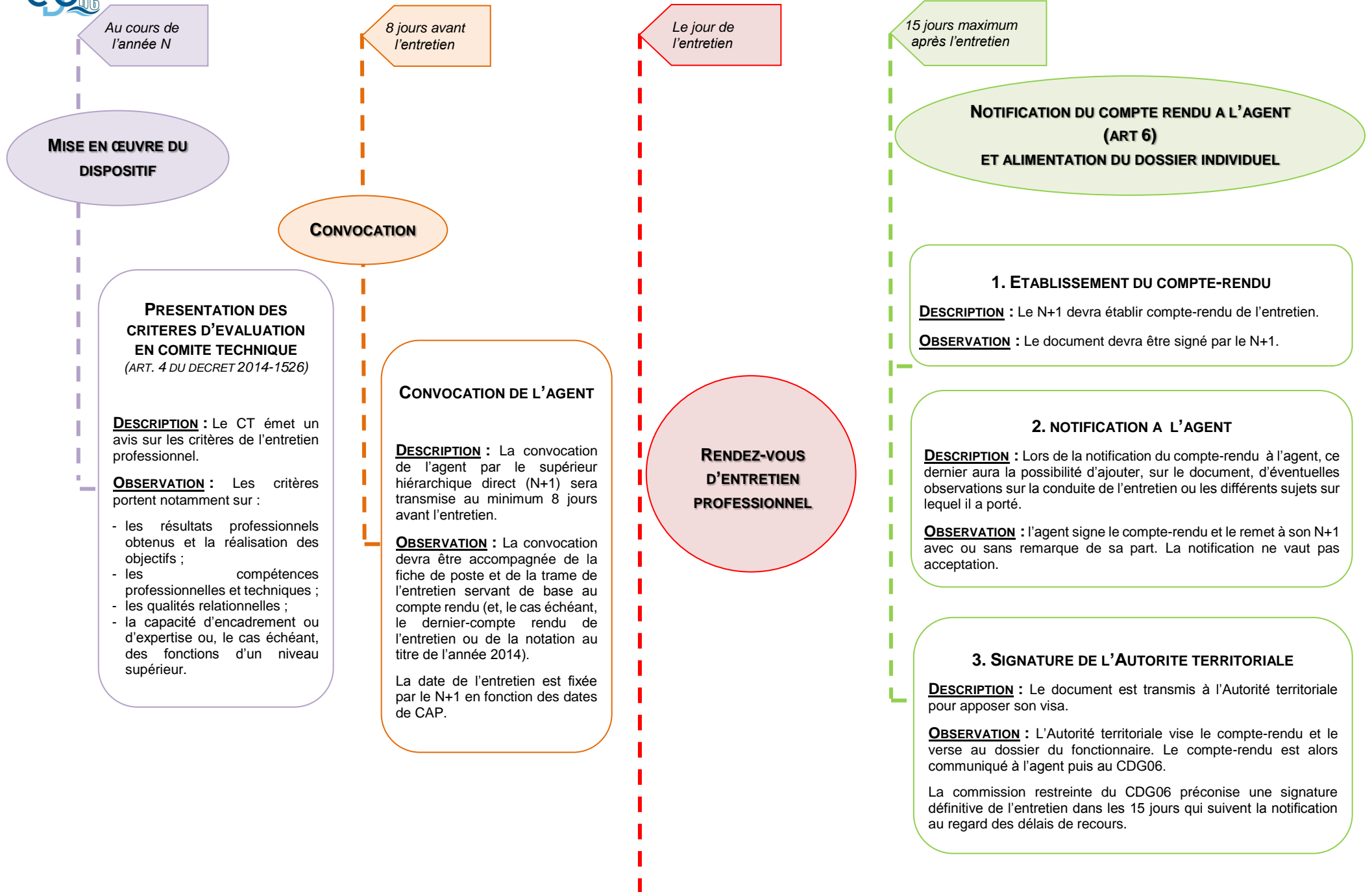
---

Le décret n°2014-1526 du 16 décembre 2014 portant application pérenne de l'article 76 de la loi n°84-53 du 26 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale précise :

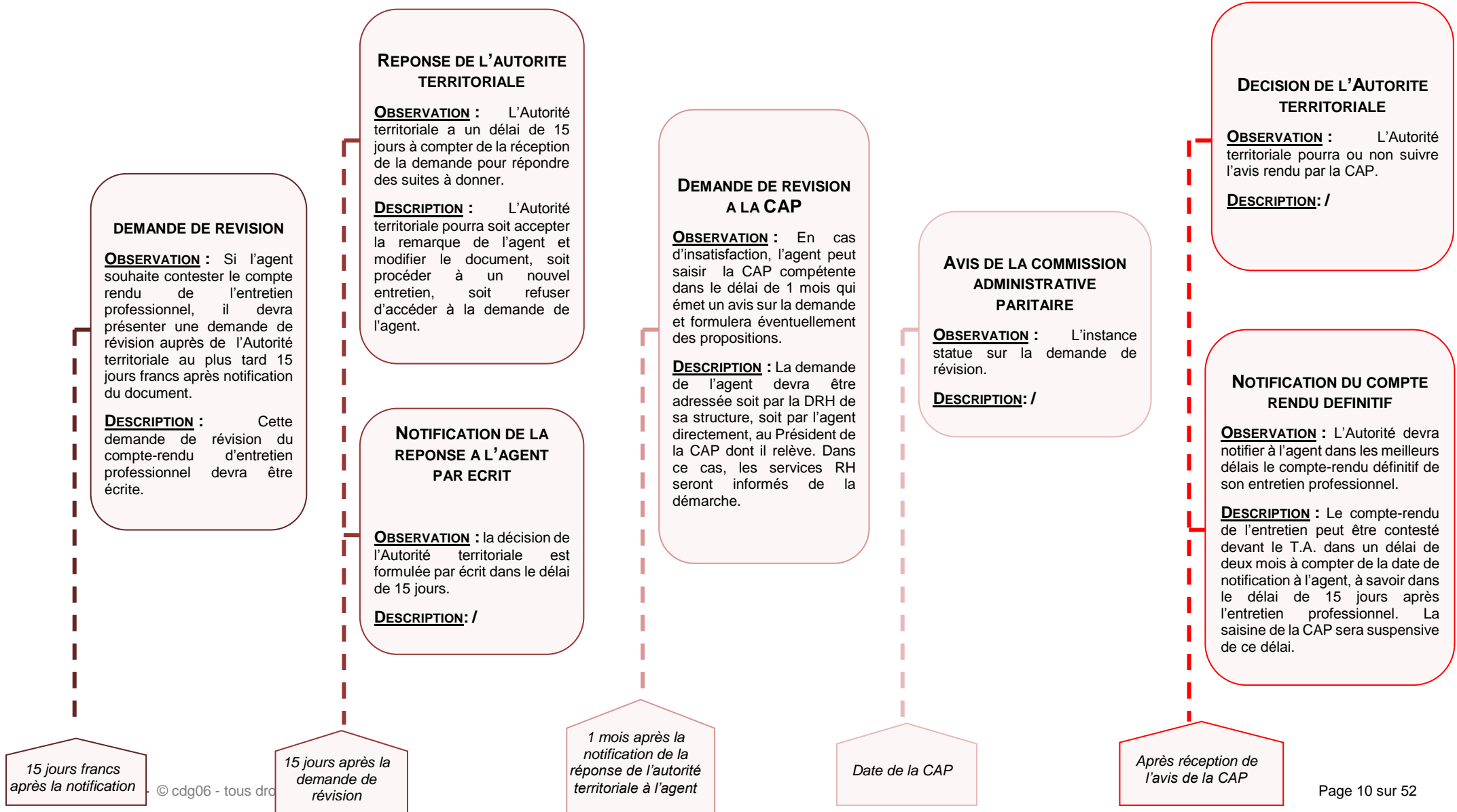
- ❖ les éléments de l'entretien professionnel ;
- ❖ les modalités d'organisation ;
- ❖ la procédure à respecter pour mettre en place l'entretien professionnel ;
- ❖ les possibilités de révision et la procédure ;

Les deux schémas suivants synthétisent les étapes de la mise en œuvre de l'entretien professionnel et la procédure à respecter en cas de demande de révision.





**DANS LE CAS D'UNE DEMANDE DE REVISION  
DE COMPTE-RENDU (ART. 7)**



# La mise en œuvre organisationnelle de l'entretien professionnel

## 6. Analyse et exploitation des résultats obtenus et ajustement de la méthode :

Exploitation des résultats des comptes-rendus,  
Bilan avec tous les acteurs du travail accompli en entretien individuel : difficultés/facilités,

## 5. Mise en œuvre de l'entretien professionnel :

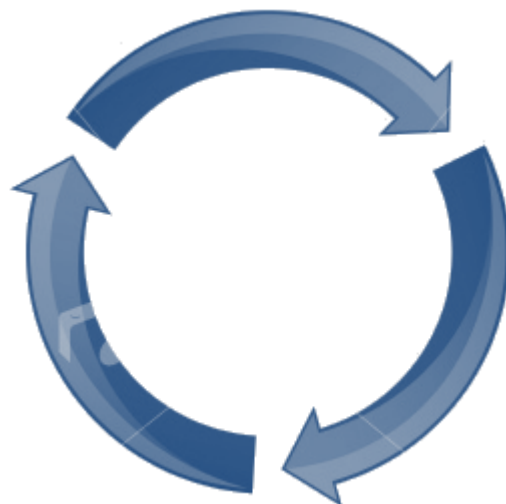
Réalisation des entretiens,  
Centralisation du retour des comptes rendus ;

## 1. Les finalités d'une mise en place de l'entretien professionnel (ce à quoi les objectifs vont contribuer) :

Définition de la volonté des décideurs pour la collectivité : mise en place de nouvelles politiques RH et les moyens d'accompagnement (communication et management des équipes) amélioration du dialogue social, formation (élaboration d'un projet de développement des capacités), appréciation et identification des potentiels, échange sur les motivations et les possibilités d'évolution et de promotion, etc.) ;

## 2. Les objectifs de la mise en œuvre de l'entretien professionnel :

Motiver les agents,  
Valoriser le travail accompli,  
Développer les outils de gestion des ressources humaines : formation, mobilité (parcours professionnel qualifiant, plan de reclassement, etc.), recrutement (définition, profil, etc.), organisation du travail, etc. ;



## 4. Les modalités pratiques de gestion du projet :

Tenue de réunions visant à informer les N+1,  
Mise en circulation d'une note de l'Autorité territoriale ;

## 3. Définition de la méthode, des outils et de l'organisation de la mise en œuvre de l'entretien professionnel :

Définition d'un groupe de travail (groupe projet),  
Définition de l'échéancier et de la période de mise en œuvre de l'entretien professionnel,  
Définition des communications et explicitations et du modèle de compte rendu de l'entretien professionnel,  
Formation des agents en fonction de N+1 et éventuellement formation des évalués,  
Finalisation des outils d'aide ;



# Modèles de rapport de présentation et de délibération relatifs à la mise en œuvre de l'entretien professionnel

---

## Objet : Exposé des motifs

L'entretien professionnel est mis en place en remplacement de la notation et sert de fondement, notamment, aux décisions relatives à l'attribution de primes et indemnités et à la carrière : promotion interne, avancements d'échelon et de grade d'une part et, d'autre part, à la mise en place d'une gestion des compétences de la collectivité ou établissement public.

L'entretien est conduit par le supérieur hiérarchique direct et donne lieu à l'établissement d'un compte rendu. Ce dernier comporte une appréciation générale littérale exprimant la valeur professionnelle de l'agent au regard de critères qui sont fonction de la nature des missions qui lui sont confiées et du niveau de responsabilité assumé.

Il doit obligatoirement porter sur les thèmes relatifs (*article 3 du décret 2014-1526*) :

- ❖ aux résultats professionnels du fonctionnaire eu égard aux objectifs qui lui ont été assignés et aux conditions d'organisation et de fonctionnement du service dont il relève ;
- ❖ à la détermination des objectifs pour l'année à venir et les perspectives d'amélioration de ses résultats professionnels, compte tenu, le cas échéant, des évolutions prévisibles en matière d'organisation et de fonctionnement du service ;
- ❖ à la manière de servir du fonctionnaire ;
- ❖ à ses acquis de l'expérience professionnelle ;
- ❖ le cas échéant, à ses capacités d'encadrement ;
- ❖ aux besoins de formation du fonctionnaire, eu égard notamment aux missions qui lui sont imparties, aux compétences qu'il doit acquérir et à son projet professionnel ainsi que l'accomplissement de ses formations obligatoires ;
- ❖ et à ses perspectives d'évolution en termes de carrière et de mobilité.

L'agent est invité à formuler, au cours de cet entretien, ses observations et propositions sur l'évolution du poste et le fonctionnement du service.

L'avis préalable du comité technique sur les critères à partir desquels la valeur professionnelle du fonctionnaire est appréciée conditionne la mise en place de l'entretien professionnel. Ces critères sont fonction de la nature des missions qui sont confiées à l'agent et du niveau de responsabilité assumé. Ils portent notamment sur :

- ❖ Les résultats professionnels obtenus par l'agent et la réalisation des objectifs ;
- ❖ Les compétences professionnelles et techniques ;
- ❖ Les qualités relationnelles ;
- ❖ La capacité d'encadrement ou d'expertise ou, le cas échéant, à exercer des fonctions d'un niveau supérieur.

*Cette liste peut être complétée par d'autres critères fixés par la collectivité ou l'établissement public (cf. « exemples d'éléments d'appréciation de la valeur professionnelle pouvant être développés pour chacun des six critères en tenant compte des catégories (A, B et C) »).*



Objet : Mise en place de l'entretien professionnel relatif à l'année 2015

Le conseil municipal ..... (ou l'assemblée),

Sur rapport de Monsieur le Maire (ou Monsieur le Président),

Vu le Code Général des Collectivités Territoriales,

Vu la loi n°83-634 du 13 juillet 1983 modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires,

Vu la loi n°84-53 du 26 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la Fonction Publique Territoriale et notamment son article 76,

Vu la loi n°2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique et notamment son article 15,

Vu la loi n°2010-751 du 5 juillet 2010 relative à la rénovation du dialogue social et comportant diverses dispositions relatives à la fonction publique et notamment son article 42,

Vu le décret n° 2014-1526 du 16 décembre 2014 relatif à l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires territoriaux,

Vu l'avis du comité technique en date du .../.../.....,

Article 1 :

Après en avoir délibéré, décide de mettre en place l'entretien professionnel pour l'ensemble du personnel de la collectivité, fonctionnaires et non titulaires de droit public sur des emplois permanents.

Article 2 :

Cet entretien professionnel se substitue à la notation pour les fonctionnaires (hors stagiaires) à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015.

Article 3 :

L'entretien professionnel portera principalement sur :

- ❖ Les résultats professionnels obtenus par le fonctionnaire eu égard aux objectifs qui lui ont été assignés et aux conditions d'organisation et de fonctionnement du service dont il relève ;
- ❖ La détermination des objectifs assignés au fonctionnaire pour l'année à venir et les perspectives d'amélioration de ses résultats professionnels, compte tenu, le cas échéant, des évolutions prévisibles en matière d'organisation et de fonctionnement du service ;
- ❖ La manière de servir du fonctionnaire ;
- ❖ Les acquis de son expérience professionnelle ;
- ❖ Le cas échéant, ses capacités d'encadrement ;
- ❖ Les besoins de formation du fonctionnaire eu égard, notamment, aux missions qui lui sont imparties, aux compétences qu'il doit acquérir et à son projet professionnel ainsi que l'accomplissement de ses formations obligatoires ;
- ❖ Les perspectives d'évolution professionnelle du fonctionnaire en termes de carrière et de mobilité.

L'agent sera invité à formuler, au cours de cet entretien, ses observations et propositions sur l'évolution du poste et le fonctionnement du service.

Article 4 :

Le supérieur hiérarchique direct établira et signera le compte-rendu de l'entretien qui comportera une appréciation générale littérale traduisant la valeur professionnelle du fonctionnaire.

La valeur professionnelle des fonctionnaires sera appréciée sur la base des critères déterminés selon la fonction, la nature des missions confiées et le niveau de responsabilité.

Ces critères, fixés après avis du comité technique, porteront notamment sur **(à décliner le cas échéant)** :

1. Les résultats professionnels obtenus par l'agent et la réalisation des objectifs ;
2. Les compétences professionnelles et techniques ;
3. Les qualités relationnelles ;
4. La capacité d'encadrement ou d'expertise ou, le cas échéant, à exercer des fonctions d'un niveau supérieur.

Article 5 :

Enfin, les modalités d'organisation de l'entretien professionnel respecteront les dispositions fixées par le décret n°2014-1526 du 16 décembre 2014 (convocation du fonctionnaire, établissement du compte-



rendu, notification du compte-rendu au fonctionnaire, demande de révision de l'entretien professionnel, saisine de la Commission administrative paritaire).

\*\*\*\*\* Ainsi fait et délibéré le ...../...../.....

Fait à .....

Le .....

Le Maire (ou le Président),

Délibération rendue exécutoire par publication à compter du .....

Le Maire (ou le Président) informe que la présente délibération peut faire l'objet d'un recours pour excès de pouvoir devant le Tribunal Administratif dans un délai de 2 mois, à compter de la présente publication.



## Modèle de convocation à l'entretien professionnel

---

### Identification de la collectivité

Service

Identité et contacts du supérieur hiérarchique direct

### Identification de l'agent

Date

### Objet : Convocation à l'entretien professionnel 20.....

Madame,

Monsieur,

Je vous invite à participer à votre entretien professionnel qui se tiendra le :

**(date, heure et lieu)**

En effet, (nom de la collectivité) a délibéré pour la mise en application de l'entretien professionnel pour l'année (date). Il se substitue de manière définitive à la notation. *(dans le cas d'une première convocation)*

Vous trouverez ci-joint les documents vous permettant de vous préparer à cet entretien :

- ✓ un exemplaire de votre fiche de poste,
- ✓ un exemplaire vierge de la fiche d'entretien professionnel,
- ✓ votre fiche d'entretien professionnel (ou de notation) de l'année précédente,
- ✓ une plaquette d'information sur l'entretien professionnel.

Votre fiche d'entretien professionnel vous sera notifiée dans les 15 jours suivant l'entretien. Elle comportera notamment une appréciation littérale de votre valeur professionnelle. Elle devra être signée par vos soins et m'être remise afin d'être signée par l'autorité territoriale puis alimentée à votre dossier individuel.

Je me tiens bien entendu à votre disposition pour tout renseignement complémentaire.

**Identité du supérieur  
hiérarchique direct**

Signature





## La fiche de poste

---

**La fiche de poste est devenue obligatoire** pour tout agent territorial (décret n° 2014-1526 article 6). Elle a pour objet de fournir une information claire, homogène et complète sur la nature des missions et responsabilités correspondant au poste.

### POURQUOI ELABORER UNE FICHE DE POSTE ?

La fiche de poste présente des intérêts pour les Elus de la collectivité ou de l'établissement public, la Direction Générale, la Direction des Ressources Humaines et le médecin de prévention. Elle contribue plus largement au bon fonctionnement du service concerné et à l'amélioration des relations entre les services. Elle reflète les décisions de la collectivité en matière d'organisation et de répartition des missions résultant des orientations fixées par l'organe délibérant et la direction générale. Elle est donc utile pour organiser les services et gérer les compétences nécessaires au bon fonctionnement de la collectivité, 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 permet donc de clarifier et de formaliser les missions et activités exercées par chaque agent ; son utilisation est variable en fonction des choix organisationnels en matière de ressources humaines.

De plus, la fiche de poste est un outil à la disposition des agents et de leurs responsables car elle permet :

- ❖ à 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, le cas échéant, 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, et de connaître les critères objectifs sur lesquels il sera évalué par son supérieur hiérarchique.
- ❖ à son supérieur hiérarchique : de connaître avec précision les activités exercées par l'agent, de se baser sur des critères objectifs pour évaluer la performance et les compétences professionnelles de l'agent, de proposer à l'agent des formations adaptées aux exigences de son poste.

Par exemple :

- au cours de l'entretien professionnel, la fiche de poste facilite la définition des objectifs en vue d'atteindre des résultats cohérents avec les objectifs du service et la progression éventuelle du poste. Elle permet aussi de faire le point sur les compétences et de déterminer les besoins de formation.
- en matière de mobilité interne et de recrutement, elle constitue un outil de base puisqu'elle décrit les éléments fondamentaux du poste de travail. Elle permet à l'agent et aux personnes faisant acte de candidature ainsi qu'au responsable hiérarchique et à l'autorité territoriale d'opérer un choix optimal.
- la fiche de poste est une clé d'entrée pour travailler sur la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences et le référentiel des compétences de la collectivité. Elle permet d'initier toute démarche de développement de la gestion des ressources humaines : cartographie des métiers, réflexions sur les fonctions occupées et les critères de performance individuelles voire collectives, l'occupation et criticité des postes, les modalités de reconversion professionnelle, etc.

Des informations sont importantes pour l'élaboration de ces fiches de poste :

- l'identification du poste (intitulé et finalité du poste) ;
- les missions générales ;
- la description des activités découlant des missions ;
- la situation environnementale (les relations hiérarchiques, transversales et externes) ;
- les compétences (techniques, relationnelles, organisationnelles et managériales) ;
- les conditions d'exercice du poste (autonomie, horaires, hygiène et sécurité, matériels, etc.) ;
- le profil professionnel de l'occupant ;
- les possibilités d'évolution du poste.





## COMMENT ELABORER UNE FICHE DE POSTE ?

### a) L'intitulé du poste

L'intitulé du poste synthétise en quelques mots sa dimension. Il doit donc être succinct et compréhensible. Il ne correspond ni au grade ni au statut de l'occupant du poste.

Exemple d'intitulés : chargé d'accueil, conseiller juridique, responsable du service « ... », agent technique polyvalent, etc.

### b) Les missions générales

La définition de ses missions principales permet d'identifier le poste et/ou sa raison d'être (intitulé et finalité). Il est conseillé de ne pas excéder le nombre de cinq missions, afin de clarifier la dimension du poste et rendre lisible les activités relevant de celles-ci.

Exemple de questionnement :

- Selon vous, pourquoi la collectivité a-t-elle ressenti le besoin de créer le poste que vous occupez ?
- Pouvez-vous décrire les aspects principaux de votre travail ? et quels sont les résultats attendus ?

Exemple de missions :

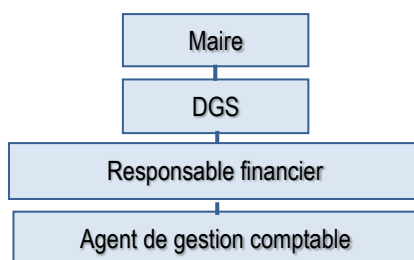
- Pour un chargé d'accueil :
  - accueillir, orienter et renseigner le public au sein de la collectivité ;
  - assurer l'accueil et l'orientation des appels téléphoniques du standard de la collectivité ;
  - gérer les panneaux d'affichages internes et externes ;
- Pour un juriste :
  - conseiller et assister la direction générale et les élus sur le montage de projets ;
  - conseiller et assister l'ensemble des services de l'établissement dans les domaines juridiques ;
  - assurer le traitement des affaires contentieuses de l'établissement ;
- Pour un responsable de service :
  - participer avec la direction générale à la définition des projets en lien avec le service ;
  - assurer l'encadrement des agents et la gestion administrative du service ;
  - instruire les dossiers en vue des prises de décisions par l'autorité territoriale.

### c) La situation environnementale

La définition de la situation hiérarchique et transversale du poste doit être précise pour mieux apprécier son champ relationnel. Deux points caractérisent les échanges relationnels professionnels :

1. *Les liaisons hiérarchiques* : formalisation de l'organigramme en lien direct avec le poste

Exemple :



2. *Les liaisons transversales* : sous forme de phrase ou de tableau résumant indications et fréquence des relations professionnelles non hiérarchiques (préciser le cas échéant la durée et le niveau technique de l'intervention) :
  - au sein du service et/ou de la direction ;
  - avec d'autres services internes ;



- à l'extérieur de l'établissement (partenaires, autres administrations, fournisseurs, etc.).

Exemple de questionnement :

- Qui est votre supérieur hiérarchique direct : en théorie ? en pratique ? A qui rendez-vous compte ?
- Qui organise votre travail ? comment ?
- Qui contrôle votre travail ?
- En cas d'absence de votre supérieur, à qui rendez-vous compte ?
- A qui votre supérieur hiérarchique rend-il compte ?
- Combien de personnes dépendent de vous hiérarchiquement ?
- Avec qui travaillez-vous ?
- Vos activités sont-elles bien délimitées ou y a-t-il des recoupements avec d'autres services ? S'agit-il d'une simple transmission d'informations ? d'une relation de communication ? d'une relation de coopération pour réaliser une ou plusieurs activités ? d'une relation de conseils ? d'une relation de prestation ?

d) *L'autonomie et le contrôle*

Le champ d'autonomie et la capacité d'initiative de l'agent enrichissent la dimension des missions énoncées. Cette partie peut rappeler le cadre réglementaire dans lequel évolue l'agent, mais aussi le niveau de contrôle effectué sur les missions ou activités de l'agent.

Exemple de questionnement :

- Pouvez-vous prendre des initiatives ? Pour chaque activité, précisez quelles sont les initiatives que vous prenez seul sans en référer préalablement à votre supérieur hiérarchique ?
- Y a-t-il une façon bien définie de réaliser vos activités ou pouvez-vous les faire à votre idée ?

Exemple de définition : « Agent bénéficiant d'un champ d'autonomie restreint compte tenu de ses missions, et de l'organisation de ses activités hebdomadaires définies par le chef de service. L'agent peut toutefois organiser son intervention opérationnelle ».

e) *Les activités*

La description des activités de l'agent consiste à décliner chaque mission en activités globales en vue de **décrire précisément ce que fait l'agent**. Les activités permettent de répondre à la question : « *Que fait-on au quotidien ?* ». Les missions principales ou périodiques de l'agent sont reprises et sont déclinées en activités. Dans certains cas, il peut être utile d'aborder les tâches (description plus approfondie des activités).

Exemple de questionnement :

- Quelles sont les activités qui vous prennent le plus de temps ?
- Avez-vous des cycles de travail ? quelles sont leur nature et leur fréquence ?
- Quels sont les services que vous fournissez en interne et en externe ?
- Vous arrive-t-il de faire des activités différentes de vos activités habituelles ? des activités non prévues ? lesquelles ? les faites-vous de vous-même ou sur demande ?

Exemple d'activités :

- ✓ *Pour un responsable de service* : il assure l'encadrement des agents et la gestion administrative du service :
  - répartit et planifie les activités du service ;
  - assure la circulation de l'information et veille au bon fonctionnement du service ;
  - contrôle les activités du service et veille à l'application de la réglementation ;
  - effectue les entretiens annuels des agents et contribue à leur évolution professionnelle ;
  - communique et échange toute information pertinente avec les autres services communaux ;
- ✓ *Pour un agent d'accueil* : il accueille et renseigne le public sur place ou par téléphone en application du protocole en vigueur :
  - accueille le public avec amabilité ;
  - reçoit et filtre les appels téléphoniques ;
  - s'exprime clairement ;



- identifie, gère et renseigne les demandes des usagers ;
- ✓ *Pour un agent technique polyvalent* : il exécute les travaux de maçonnerie et d'entretien des espaces publics et bâtiments communaux :
  - participe à la réalisation sur les espaces communaux de travaux de maçonnerie : murets, raccords, scellements, tranchées, etc. ;
  - assure les travaux d'entretien de la voirie communale ;
  - procède au montage de mobiliers divers selon les besoins ;
  - assure des interventions de maintenance et d'entretien des bâtiments communaux : carrelage, peinture, remise en état des locaux, etc. ;
  - nettoie et range ses outils et matériels après utilisation.

f) *Les compétences*

La compétence combine les savoirs de l'agent (savoirs, savoir-faire et savoir-être), sa volonté d'agir et sa capacité à intervenir au sein de l'environnement dans lequel il évolue. Elle exprime le cheminement pour parvenir à un résultat.

Les compétences permettent de répondre à la question : « *Par quel moyen arrive-t-on à exercer les missions et à atteindre les objectifs du poste ?* ».

Exemple de questionnement :

- Quelles sont les principales connaissances nécessaires pour mener à bien ce poste ?
- Si vous deviez être remplacé, quels savoirs devraient détenir la personne ? (connaissances théoriques ou pratiques, savoir-faire technique, savoir-être)
- Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans votre travail ? comment parvenez-vous à les résoudre ?

g) *Les conditions d'exercice*

Les conditions d'exercice du poste décrivent le cadre dans lequel l'agent exerce ses missions. Elles sont formalisées de manière précise et visent à délimiter le « pouvoir agir » de l'agent. Dans cette partie, on peut retrouver les informations suivantes :

- ❖ lieu(x) de travail (intérieur/extérieur) ;
- ❖ moyens et matériels utilisés (informatique, téléphonie et reprographie, véhicules, etc.) ;
- ❖ horaires et aménagements éventuels ;
- ❖ déplacements (occasionnels, fréquents, durée, etc.) ;
- ❖ influences des conditions climatiques ;
- ❖ existence de pics d'activités, d'astreintes, d'événements particuliers ;
- ❖ disponibilité en dehors des horaires réguliers de travail ;
- ❖ contraintes physiques (postures, manutentions de charges, bruit, éclairage, etc.) ;(\*)
- ❖ contraintes intellectuelles (stress, charge mentale, etc.) ; (\*)
- ❖ exposition à des risques professionnels (durée et fréquence des tâches) définis par le médecin de prévention. (\*)

(\*)Ces trois derniers points peuvent être l'occasion de reprendre le travail effectué dans la démarche de prévention des risques professionnels figurant dans le document unique.

Exemple :

*Pour une aide à domicile :*

<b>HORAIRES</b>		⇒ <b>Agent à temps complet</b> ⇒ <b>Horaires</b> : 8h-12h / 14h-17h
<b>LIEU</b>	<i>Situation du poste</i>	⇒ Les missions de l'agent sont exercées sur le territoire communal ; ⇒ Le poste nécessite obligatoirement la capacité de l'agent à se rendre mobile géographiquement pour la réalisation des missions quotidiennes ;
	<i>Déplacements</i>	⇒ Pour tous ses déplacements, l'agent utilise son véhicule personnel ;



<b>MOYENS MATERIELS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Equipements de protection individuelle</b> : blouse, gants en latex, chaussures, masques ;</li><li>- <b>Matériels et produits d'entretien</b> : produits et matériels de nettoyage et de désinfection, aspirateur, fer à repasser, etc. ;</li></ul>
<b>RISQUES (hygiène &amp; sécurité)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Port de charges lourdes créant des problèmes dorsaux ;</li><li>- Glissades et chutes entraînant des contusions diverses ;</li><li>- Agressions physiques et verbales ;</li><li>- Brûlures chimiques et domestiques ;</li><li>- Fatigue corporelle liée au travail debout en permanence ;</li><li>- Stress en lien avec l'isolement et les pathologies rencontrées ;</li></ul>
<b>CARACTERISTIQUES SPECIFIQUES</b>	L'agent est amené à rencontrer dans le cadre de ses missions des bénéficiaires en situation d'isolement, de détresse, voire de pathologie lourde. Ces situations difficiles requièrent une force de caractère importante, ainsi qu'une capacité à prendre des distances avec les situations de travail.

#### *h) Le profil professionnel*

Le profil professionnel sert de base au recrutement et la mobilité interne sur le poste.

Exemple de profil de poste :

*Pour un agent d'accueil :*

- ❖ Formation minimum requise : diplôme de niveau V (B.E.P. / C.A.P.) ;
- ❖ Grade dévolu au poste : adjoint administratif de 2<sup>ème</sup> classe ;
- ❖ Connaissances ou formations particulières :
  - pratique satisfaisante de l'anglais et de l'italien ;
  - « accueil des usagers » (formation CNFPT) ;
- ❖ Les expériences professionnelles : un an d'expériences requises sur un poste d'accueil, et de préférence au sein d'une collectivité ou d'un établissement public local.
- ❖ L'aire de mobilité : affectation prévisible en qualité d'assistante administrative au sein de tout service.

#### *i) Les possibilités d'évolution*

Cette partie est destinée à faire figurer si nécessaire les évolutions possibles du poste par une évolution significative des missions ou du niveau de compétence, sur le court, moyen ou long terme.

Exemple d'évolutions :

*Pour un chargé d'accueil :*

- ⇒ Evolution du cadre d'accueil avec la mise en œuvre d'outils dématérialisés limitant l'accueil physique des usagers et augmentant le besoin d'assistance technique par téléphone ;

*Pour une aide à domicile :*

- ⇒ Tenant compte de l'évolution des besoins en matière de service à la personne, une attention particulière est portée aux bénéficiaires et ce en vue de leur maintien au domicile le plus longtemps possible. Les missions d'aide à domicile évoluent vers les missions d'auxiliaire de vie;

Afin de vous aider dans l'établissement des fiches de poste, vous pouvez vous référer au répertoire des métiers établi par le CNFPT.



## Quelques outils pour comprendre et rédiger une compétence

La notion de compétence est complexe et requiert des précisions. « *Les compétences mettent en jeu des connaissances maîtrisées par un agent pour réaliser des activités et atteindre un objectif dans des conditions déterminées : elles se combinent et sont organisées autour de la réalisation de cet objectif professionnel* ».

### TROIS REFERENTIELS DE COMPETENCES :

Les savoirs	Les savoir-faire	Les savoir-être
Ce sont des connaissances générales ou spécialisées mais théoriques sur un thème précis.	Ils correspondent à la maîtrise de la mise en œuvre concrète de techniques, de méthodes ou d'outils et d'habiletés manuelles ou sociales qui peuvent être liées à l'expérience professionnelle.	Il s'agit de la maîtrise d'attitudes comportementales.
Ils s'acquièrent notamment <b>en lisant</b> .	Ils s'acquièrent <b>en faisant</b> .	Ils mettent en œuvre <b>confiance et prise de conscience</b> .
Ils se déclinent entre ce qui est <u>connu</u> et ce qui est <u>compris</u> . Cependant, on pourra distinguer entre la compréhension du processus et la compréhension de la finalité de l'acte.	Ils sont <u>gestuels</u> , <u>techniques</u> , ou <u>cognitifs</u> . Ces trois caractéristiques du savoir-faire ne sont pas obligatoirement réunies dans une même activité.	Ils sont : <u>relationnel</u> ( <i>être souriant</i> ) ou <u>personnel</u> ( <i>être précis</i> ).

Une liste non exhaustive pourra être donnée pour servir de référentiel, sachant que les termes moralistes sont à éviter.

Le niveau de compétence devra être apprécié par rapport à chaque poste et non pas par rapport à une personne. La non-adéquation entre les deux pourra être établie lors de l'entretien professionnel.

Les compétences managériales peuvent également être prises en compte, à savoir :

- ⇒ encadrer ;
- ⇒ animer ;
- ⇒ impulser ;
- ⇒ organiser ;
- ⇒ gérer les ressources mises à disposition.

Après avoir établi de manière générale la liste des compétences existantes au sein d'un même emploi, il conviendrait de définir le niveau de mobilisation de cette compétence sur un poste en particulier.

Pour une meilleure compréhension, le niveau de compétence peut être :

- ⇒ Faible : c'est le niveau le plus élémentaire. Le poste ne nécessite qu'une simple approche de cette compétence rarement mise en œuvre ;
- ⇒ Utile : la compétence n'a pas besoin d'être maîtrisée, mais son application est courante ;
- ⇒ Nécessaire : la compétence est fortement mobilisée et son usage doit être maîtrisé ;
- ⇒ Essentielle : le poste ne peut pas être dissocié de l'utilisation de cette compétence sous peine d'être vidé de son contenu.



A toutes fins utiles, l'évaluation pourra être complétée par un document définissant les degrés de maîtrise du poste pour chaque catégorie statutaire, ce document permettant à l'évaluateur d'apprécier le niveau de maîtrise du poste occupé par l'agent en fonction de sa qualification professionnelle. Ces phases peuvent être définies comme suit :

- 1 – l'exploration du poste ;
- 2 – la maîtrise du poste ;
- 3 - l'optimisation du poste.

*Ces trois phases correspondent aux étapes de progression professionnelles suivies et accompagnées par la hiérarchie de l'agent.*

**4** – l'agent fait référence dans le poste occupé : le classement dans cette phase doit correspondre à une notoriété professionnelle réelle acquise par l'agent.

Exemple 1 : agent de catégorie C en phase de maîtrise du poste :

L'agent :

- ⇒ Prend en charge en toute autonomie l'ensemble des activités courantes relevant de son poste en intégrant les échéances clairement imposées par son responsable hiérarchique direct ;
- ⇒ La qualité, la fiabilité et la constance de ses résultats le rendent crédible dans la réalisation des activités qui lui sont confiées ;
- ⇒ S'implique dans les réunions d'échange organisées par sa hiérarchie.

Exemple 2 : agent de catégorie C en phase d'optimisation du poste :

L'agent :

- ⇒ Garde une efficacité technique comparable à celle du niveau « maîtrise » dans les situations et/ou les dossiers ;
- ⇒ Maîtrise toutes les situations de travail et/ou les dossiers qui lui sont confiés et apporte une solution élaborée aux situations et/ou aux dossiers complexes ;
- ⇒ Sait faire remonter en équipe les situations et/ou les dossiers nécessitant d'être connus et partagés.

## UNE TYPOLOGIE DES COMPETENCES

Cette typologie n'a pas pour but d'établir un dictionnaire exhaustif des savoirs, savoir-faire et savoir-être mobilisés au sein de la collectivité mais de :

- construire une culture commune ;
- faciliter l'établissement des fiches de postes ;
- éviter l'utilisation de termes « tous azimuts » qui pourraient aboutir à faire dévier les fiches de poste de leur contenu et finalité originelle.

Chaque savoir peut être l'objet d'un niveau de précision plus ou moins poussé. Il s'agira de déterminer le plus approprié.

Exemple :

*Dans « savoir utiliser un tableur informatique », il y a : connaître le fonctionnement d'Excel ; maîtriser les techniques de conception de bases de données ; pouvoir insérer des formules de calcul ; etc.*

## UNE TYPOLOGIE DES SAVOIRS

⇒ **Les savoirs**

Savoirs	
Appréhender le droit de ...	Connaître les principes ...
Avoir des notions de ...	Connaître les procédures de ...
Connaître les attributions de ...	Connaître les règles de ...
Connaître les délais de ...	Savoir s'exprimer en ...



⇒ **Les savoir-faire**

Ils s'expriment par des verbes d'action. Plusieurs d'entre eux peuvent être mobilisés dans l'accomplissement d'une activité.

Exemple :

**L'expression orale** nécessite de :

- **S'exprimer** de façon claire et concise ;
- **Utiliser** un vocabulaire compréhensible et intelligible ;
- **Adapter** sa communication en fonction de l'interlocuteur, du message, des enjeux, etc. ;
- **Argumenter** et **savoir** défendre une idée ; etc.

<b>Savoir-faire</b>				
<b>Décider</b>	<b>Diriger</b>	<b>Organiser</b>	<b>Communiquer</b>	<b>Chercher</b>
Arrêter	Animer	Aménager	Discuter	Analyser
Choisir	Commander	Anticiper	Exprimer	Calculer
Conclure	Conduire	Coordonner	Informar	Examiner
Déterminer	Confier	Distribuer	Partager	Rechercher
Éliminer	Définir	Etablir	Rédiger	
Fixer	Déléguer	Planifier	Renseigner	
Juger	Guider	Préparer	Transmettre	<b>Contrôler</b>
Opter	Impulser	Programmer		Apprécier
Régler	Instituer	Répartir		Évaluer
Résoudre	Piloter			Examiner
Trancher				
<b>Gérer</b>	<b>Produire</b>	<b>Administrer</b>	<b>Négocier</b>	<b>Former</b>
Acquérir	Appliquer	Classer	Arbitrer	Apprendre
Assainir	Effectuer	Compter	Argumenter	Développer
Comptabiliser	Exécuter	Enregistrer	Conclure	Entraîner
Consolider	Faire	Etablir	Consulter	Instruire
Economiser	Réaliser	Inventorier	Proposer	Accompagner
Enrichir		Ranger		Suivre
Equilibrer		Recenser		
Exploiter		Répertorier		
Investir				

⇒ **Les savoir-être**

Chaque savoir-être peut nécessiter dans son application l'utilisation d'un certain nombre d'autres savoirs, de sorte qu'il est difficile de les dissocier réellement.

Exemple :

**La capacité d'écoute** va mobiliser d'autres savoirs-être, savoirs ou savoir-faire qui ont pour but de la préciser ou de l'améliorer :

- ✓ Se montrer disponible ;
- ✓ Pratiquer une écoute attentive ;
- ✓ Appréhender les différentes techniques d'écoute (analyse transactionnelle, communication verbale ou non, etc.) ;
- ✓ Analyser un discours et en extraire les informations pertinentes ; etc.





<b>Savoir-être</b>			
<p><b>Caractère</b></p> <p>Confiance en soi</p> <p>Etre attentif</p> <p>Etre curieux</p> <p>Etre diplomate</p> <p>Etre disponible</p> <p>Etre organisé</p> <p>Etre réactif</p> <p>Etre rigoureux</p> <p>Ouverture d'esprit</p> <p>Imagination et créativité</p> <p>Faire preuve de ténacité et de persévérance</p> <p>Vigilance et discernement</p> <p>Sens du contact</p> <p>Faire preuve de logique</p>	<p>Discrétion</p> <p>Bon équilibre psychologique</p> <p>Maîtrise de soi</p> <p>Probité</p> <p>Fermeté</p> <p>Minutie</p> <p>Curiosité intellectuelle</p> <p>Dynamisme</p> <p>Prudence</p> <p>Faire preuve de concentration</p> <p><b>Relationnel</b></p> <p>Aptitude à l'encadrement</p> <p>Aisance de communication</p> <p>Capacité à résister aux pressions</p>	<p>Capacité à travailler en équipe</p> <p>Capacité relationnelle</p> <p>Sens du contact</p> <p>Savoir se comporter, s'exprimer en public</p> <p><b>Travail</b></p> <p>Capacité à anticiper</p> <p>Capacité à prendre des initiatives</p> <p>Capacité d'adaptation</p> <p>Capacité d'appréciation</p> <p>Capacité d'organisation</p> <p>Capacité d'analyse et de synthèse</p> <p>Disponibilité</p> <p>Force de proposition</p>	<p>Rigueur et méthodologie</p> <p>Neutralité</p> <p>Autonomie</p> <p>Sens des responsabilités</p> <p>Conscience professionnelle</p> <p>Polyvalence</p> <p>Réactivité</p> <p>Bonne condition physique</p> <p>Rapidité d'exécution</p>





## Modèle de fiche de poste

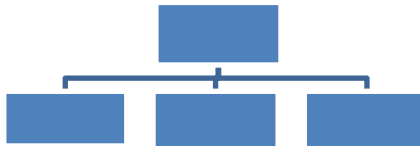
REFERENCES FICHE	ATTRIBUTIONS DU POSTE
Version n°... Dernière mise à jour le : ...../...../.....	<b>Intitulé :</b> Titulaire du poste : Cadre d'emplois : Grade : Statut : Résidence administrative : Lieu de travail :

### LES MISSIONS GENERALES

- ✓ **Mission principale 1 ;**
- ✓ **Mission principale 2 ;**
- ✓ **Mission périodique 1** (le cas échéant) ;

### LES LIAISONS HIERARCHIQUES ET TRANSVERSALES

Relations hiérarchiques :



Relations transversales et externes :

### AUTONOMIE - CONTRÔLE

- ✓
- ✓

### LES ACTIVITES

**Les missions principales :**

- ✓ **Mission principale 1 :**
  - activité 1 ;
  - activité 2 ;
- ✓ **Mission principale 2 :**
  - activité 1 ;
  - activité 2 ;



#### Les missions périodiques et/ou transversales :

✓ **Mission annexe 1 :**

- activité 1 ;
- activité 2 ;

*D'autres activités pourront être confiées à l'agent dans le cadre de circonstances exceptionnelles et pour répondre aux nécessités de service.*

## LES COMPETENCES

#### Les compétences techniques :

✓ Domaine 1 :

- ;
- ;

✓ Domaine 2 :

- ;
- ;

#### Les compétences relationnelles :

#### Les compétences organisationnelles :

#### Les compétences managériales (poste d'encadrement) :

## LES CONDITIONS D'EXERCICE

✓ Horaires :

✓ Moyens matériels mis à disposition :

✓ Conditions particulières d'exercice (système d'astreintes ; pics d'activités ; travail en extérieur ; etc.) :

✓ Hygiène et sécurité :

- Gestes/postures et risques liés aux activités :
- Equipements de protection individuelle :

## LE PROFIL PROFESSIONNEL

• **Formation diplômante minimum requise :**

• **Habilitation professionnelles requises :**

• **Formation professionnelles :**

• **L'expérience professionnelle souhaitée :**

• **Grade dévolu au poste :**

• **Profil général du candidat au poste** (en deux phrases maximum) :



## LES POSSIBILITES D'EVOLUTION

- **Aire de mobilité envisageable :**

Le titulaire de la fiche de la poste

Le supérieur hiérarchique

Notification le :

Nom – Prénom et signature :

Nom – Prénom et signature :



## Liste des modèles de fiche de poste mis à votre disposition

---

Afin de vous aider dans la création de vos fiches de poste, la commission restreinte des commissions administratives paritaires placées auprès du CDG06 et le service du développement RH et des instances statutaires du CDG06 mettent à votre disposition vingt modèles de fiche de poste relatifs aux principaux emplois.

Ils sont téléchargeables sur le site internet du CDG06, [www.cdg06.fr](http://www.cdg06.fr), rubrique Extranet < Instances paritaires < Documentation < Comité technique paritaire < Entretien professionnel

Voici la liste des modèles de fiche de poste mis à votre disposition :

1. Agent de restauration scolaire
2. Agent technique polyvalent
3. Agent des espaces verts
4. Agent technique des bâtiments
5. Agent technique eaux et assainissement
6. Agent d'accueil
7. Agent d'accueil de l'agence postale communale
8. Agent d'animation périscolaire
9. Aide à domicile
10. Agent administratif de service social
11. A.T.S.E.M.
12. Agent de sécurité de la voie publique (A.S.V.P.)
13. Garde-champêtre
14. Policier municipal
15. Gestionnaire comptable
16. Auxiliaire de puériculture
17. Responsable des services techniques
18. Responsable de CCAS
19. Secrétaire général – secrétaire de mairie
20. Directeur accueil collectif des mineurs (ACM)
21. Agent d'entretien des bâtiments communaux

**Ces modèles sont à adapter à votre structure afin qu'ils correspondent au mieux aux différents postes de votre collectivité.**



## Exemples d'éléments d'appréciation de la valeur professionnelle pouvant être développés pour chacun des six critères en tenant compte des catégories (A, B et C)

	Non acquis	En cours d'acquisition	Maîtrise	Expertise
<b>RESULTATS PROFESSIONNELS OBTENUS ET REALISATION DES OBJECTIFS</b>				
Capacité à concevoir et conduire un projet				
Capacité à gérer les moyens mis à disposition				
Fiabilité et qualité du travail effectué				
Sens de l'organisation et de la méthode				
Respect des délais ou échéances				
Assiduité et ponctualité				
Implication dans le travail				
Capacité à se rendre disponible				
Prise d'initiative dans ses missions				
Réactivité et capacité d'adaptation				
<b>COMPETENCES PROFESSIONNELLES ET TECHNIQUES</b>				
Qualité d'expression écrite et orale				
Capacité d'anticipation et d'innovation				
Entretien et développement des compétences				
Réactivité et adaptabilité				
Autonomie				
Connaissances techniques du poste				
Connaissance règlementaires des missions du poste				
Capacité d'aide à la décision				
Maîtrise des nouvelles technologies				
Organisation du travail et respect des délais				
<b>QUALITES RELATIONNELLES</b>				
Sens de l'écoute				
Capacité à travailler en équipe				
Capacité à travailler de manière transversale				
Sens de la hiérarchie				
Respect et courtoisie				
Qualité relationnelle avec le public extérieur				
Aptitudes relationnelles dans l'environnement de travail				
Respect des valeurs du service public				
Réserve, discrétion et secret professionnel				
Disponibilité				



	Non acquis	En cours d'acquisition	Maîtrise	Expertise
<b>CAPACITES D'ENCADREMENT OU D'EXPERTISE</b>				
Aptitude à la conduite de réunions				
Aptitudes à déléguer et à contrôler				
Communication (dialogue, écoute et information)				
Maintien de la cohésion d'équipe				
Capacité à la prise de décision				
Aptitude à prévenir, arbitrer et gérer les conflits				
Capacité à la conduite de projet				
Aptitude à encadrer un service				
Capacité à gérer des situations difficiles				
Capacité à définir des objectifs aux collaborateurs				
<b>APTITUDES A EXERCER DES FONCTIONS D'UN NIVEAU SUPERIEUR</b>				
Aptitude à faire des propositions (aide à la décision et initiative)				
Capacité d'analyse et de synthèse				
Capacité à réaliser un projet (catégorie C)				
Capacité à concevoir et conduire un projet (catégories A et B)				
Sens de la rigueur et de l'organisation				
Aptitude à communiquer de manière transversale et hiérarchique				
Capacité à identifier et hiérarchiser les priorités				
Capacité à encadrer des collègues de travail				
Mobiliser et valoriser les compétences individuelles et collectives				
Capacité à prendre des décisions				
<b>AUTRE CRITERE ETABLI PAR LA COLLECTIVITE (EXEMPLE : CONTRIBUTION A L'ACTIVITE DU SERVICE)</b>				
Sens des responsabilités				
Capacité à partager et diffuser l'information				
Implication dans l'actualisation de ses connaissances				
Sens du service public et conscience professionnelle				
Connaissance des procédures et des règles de fonctionnement de l'administration				
Capacité de proposition et d'innovation pour le service				
Sens du respect de l'organisation et de la hiérarchie				
Capacité d'entraide avec les collègues				
Capacités relationnels avec les collègues				
Esprit d'ouverture au changement				



## Un objectif : comment le définir et le mesurer ?

---

« Un objectif est un résultat mesurable attendu à une échéance précise, grâce à la mise en œuvre d'actions appropriées ».

Concrètement, l'objectif est une cible à atteindre. Si l'objectif donne le but à atteindre, la finalité donne, en revanche, le sens de l'action.

L'objectif permet de matérialiser l'action par les résultats obtenus au regard des objectifs fixés, de valoriser l'action de chaque membre de l'équipe vis-à-vis des objectifs. L'objectif s'inscrit dans une amélioration des missions confiées à l'agent eu égard à son poste de travail. La réalisation des missions et activités constituent le cadre quotidien d'exercice des fonctions.

Plusieurs types d'objectifs peuvent être définis : des objectifs permanents, de progrès, collectifs et individuels. Par exemple : un objectif de progrès est un objectif d'amélioration dans les missions exercées ; un objectif de service est un résultat à atteindre pour la réalisation des missions du service ; un objectif individuel est un résultat à atteindre par l'agent dans le cadre des compétences professionnelles nécessaires à la réalisation de ses missions et implique une amélioration du niveau de performance individuel.

D'une façon générale les objectifs individuels, issus des objectifs stratégiques, seront difficiles à négocier alors que les objectifs de développement individuel semblent mieux adaptés à une négociation du type "gagnant/gagnant".

Il est intéressant de se poser la question des enjeux (ce qui se joue au-delà de l'objectif) et les finalités (des objectifs d'ordre supérieur) ou plutôt le sens donné à l'action.

### Les caractéristiques d'un objectif :

REGLE S.M.A.A.R.R.T.	
<b>S</b> pécifique	Un objectif doit être précis et compréhensible.
<b>M</b> esurable	Un objectif doit être précis, mesurable, quantifiable, avec des indicateurs qui montrent le progrès. Vous devez savoir si vous avancez.
<b>A</b> mbitieux	Pour en être fier lorsqu'il aura été atteint. Il doit représenter l'accomplissement d'un réel progrès.
<b>A</b> ccpté	Un objectif doit être accepté par celui qui va l'assumer, et pas imposé par le manager.
<b>R</b> éaliste	Un objectif doit être réalisable pour être atteint, l'échec est l'exception. Donc, le plan d'action et les moyens pour l'atteindre ont été négociés et accordés par le manager.
<b>R</b> elié	Les objectifs sont reliés aux tâches principales, à la fonction et sont cohérents par rapport à ceux du service, de l'équipe, de l'organisation. Ils doivent être priorisés entre eux.
<b>T</b> emporel	Un objectif doit être daté, formalisé, chiffré, avec des points d'avancement des travaux. Vous devez pouvoir mesurer de façon objective sa progression.



### **Un objectif est :**

- ✓ placé sous la responsabilité d'un collaborateur (un objectif sans pilote est un objectif dont personne n'est responsable) ;
- ✓ formulé en termes d'actions : précis et spécifique ;
- ✓ mesurable, observable, assorti de moyens, de délais, situé dans un contexte précis (durée ? quand sera-t-il atteint ? avec qui ? quels sont les critères retenus pour l'évaluer ?) ;
- ✓ formulé positivement, lisiblement (facile à comprendre) ;
- ✓ réaliste : réalisable, flexible, atteignable, dépend de soi ;
- ✓ écologique (pas de conséquences négatives, internes ou externes - prend en considération les intérêts de toutes les personnes impliquées - préserve les acquis).

Certains objectifs peuvent ne pas être négociables dans la mesure où ils sont liés à un changement de l'organisation ou des modalités d'exercice des fonctions (par exemple : dématérialisation des processus) ;

Un objectif est différent d'une consigne (par exemple : respecter les procédures internes) et d'une intention (par exemple : s'impliquer davantage dans le contrôle des procédures). Les consignes peuvent, en revanche, faire partie d'un plan d'actions ou d'une « feuille de route » (expression utilisée fréquemment pour définir un plan d'actions). L'intention peut servir à faire prendre conscience (sur la base de faits) du besoin de changer et peut, aussi, donner du sens au besoin de se fixer un objectif. L'intention est un objectif non mesurable qualitativement ou quantitativement.

### **Des questions pour clarifier un objectif :**

- ✓ Qu'est-ce que je veux ?
- ✓ Qu'est-ce que cela m'apportera ?
- ✓ A quoi saurais-je que j'ai atteint mon objectif ? quel résultat doit être atteint au bout du compte ?
- ✓ Est-ce qu'il y a des obstacles à la réalisation de cet objectif ? Si oui, lesquels ?
- ✓ De quelles ressources ai-je besoin ?
- ✓ Quelles sont les étapes à parcourir ?
- ✓ Par quoi commencer maintenant ?

### **Quelques conseils pour le rédiger :**

S'inspirer des objectifs-minute pour fixer un objectif :

- ✓ Se mettre d'accord sur les objectifs ; (ne pas être trop ambitieux au risque de décourager le collaborateur car impossibles à atteindre ; ne pas fixer d'objectifs évidents qui ne supposent aucun effort particulier : le manque d'ambition étant démobilisateur) ;
- ✓ Définir les moyens de les atteindre ;
- ✓ Un objectif doit s'exprimer en moins d'une page ;
- ✓ N'importe qui doit pouvoir le lire en moins d'une minute ;
- ✓ Consacrer régulièrement une minute à l'évaluation du rendement ;
- ✓ Vérifier si la méthode choisie permet d'atteindre l'objectif ;
- ✓ Un exemplaire pour le N+1, un pour le collaborateur.

La formation pratique du N+1 est indispensable pour l'aider : dans l'élaboration des objectifs avec son collaborateur dans des conditions optimales, dans leur formulation de manière concise et claire, et dans la détermination des étapes permettant leur réalisation.





### **Les indicateurs de performance :**

- ✓ Les objectifs sont négociés entre le responsable et le subordonné : le résultat à atteindre, les moyens pour y parvenir et les échéances sont « contractualisés » ;
- ✓ On valide la précision et les moyens de mesure ;
- ✓ On aborde le réalisme de l'objectif (car il dépend aussi de soi) ; il convient d'aider le collaborateur à comprendre sa part contributive en donnant du sens à l'objectif individuel et en le reliant à l'objectif collectif ;
- ✓ Mieux vaut définir des objectifs modestes à court terme. La réussite de ceux-ci crée une dynamique permettant au cadre de mobiliser la personne sur des objectifs plus ambitieux ;
- ✓ Il convient d'adapter le niveau des objectifs aux capacités de chacun car chaque agent doit pouvoir réussir son objectif ;
- ✓ Utiliser des outils d'autocontrôle : des réunions collectives, des entretiens individuels, des calendriers et plannings, des étapes, des plans d'action.

A chaque objectif est associé un ou plusieurs indicateurs chiffrés ; l'indicateur mesure la réalisation de l'objectif le plus objectivement possible. Les indicateurs sont les mini résultats qui servent à préciser la commande et à l'évaluer.

Un bon indicateur doit être pertinent (pour apprécier les résultats obtenus), utile, solide et vérifiable.

### **Le niveau d'atteinte des objectifs :**

Une échelle d'appréciation des objectifs peut être mise en œuvre, elle tient compte de l'organisation, des conditions de travail, du climat social et des méthodes de travail.

Les objectifs peuvent être :

- ✓ atteints (mettre en avant les points forts) voire dépassés ;
- ✓ partiellement atteints : résultats partiellement conformes aux objectifs fixés (préciser les facteurs internes et externes n'ayant pas permis d'atteindre totalement les objectifs) ;
- ✓ non atteints : résultats non conformes ou insuffisants par rapport aux objectifs fixés (préciser les facteurs internes et externes n'ayant pas permis d'atteindre les objectifs) ;

*Il importe de préciser les motifs pour accompagner le collaborateur et mettre en évidence les ressources mises à sa disposition (moyens humains, financiers, techniques, organisationnels, partenariaux, temporels, recherche de nouveaux leviers d'action...).*



# Fiche relative à l'entretien professionnel à l'attention des agents évalués

---

## I – DANS QUEL CADRE REGLEMENTAIRE S'INSCRIT CET ENTRETIEN ?

L'article n°76 de la loi n°84-53 du 26 janvier 1984 modifiée et le décret n°2014-1526 du 16 décembre 2014 ont prévu la mise en place d'un entretien professionnel annuel pour les fonctionnaires des collectivités territoriales et des établissements publics locaux.

L'entretien professionnel remplace la notation annuelle.

## II – QUELLES SONT LES FINALITES DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL ?

L'objectif final de l'entretien professionnel est le développement de vos compétences professionnelles individuelles au regard des objectifs de la collectivité. C'est donc l'occasion :

- ⇒ d'évaluer le travail effectué au cours de l'année écoulée ;
- ⇒ de fixer les objectifs de l'année à venir ;
- ⇒ de faire le point sur vos conditions de travail actuelles ;
- ⇒ d'envisager votre avenir en termes de projet professionnel ;
- ⇒ de définir les besoins en formation et d'accompagnement pour l'acquisition ou le développement de vos compétences.

## III – COMMENT PREPARER L'ENTRETIEN ?

L'entretien professionnel est un moment d'échange privilégié avec votre supérieur hiérarchique direct. Il doit se dérouler dans un climat de confiance réciproque. Sa réussite dépend pour beaucoup de la réflexion engagée en amont par chacun des acteurs.

Aussi, la préparation de cet entretien est une étape importante qui conditionne la réussite de l'entretien lui-même.

Pour cela il sera utile, avant le jour de l'entretien, de :

- ⇒ vous remémorer les faits marquants de l'année écoulée ;
- ⇒ noter les réussites mais également les difficultés ou les échecs constatés l'année précédente ;
- ⇒ estimer les moyens et les formations nécessaires à la réalisation de vos missions ;
- ⇒ réfléchir à l'évolution éventuelle de votre fiche de poste ;
- ⇒ envisager vos perspectives d'évolution professionnelle.

Pour vous aider, et conformément aux dispositions réglementaires, votre fiche de poste et la trame vierge du compte-rendu d'entretien professionnel vous sont communiqués au plus tard 8 jours avant l'entretien.

## IV – QUELQUES CONSEILS POUR REUSSIR MON ENTRETIEN

### LES ATTITUDES A PRIVILEGIER :

- ✓ Adoptez une attitude constructive : l'entretien ne peut pas être « profitable » si vous adoptez une attitude de retrait (non engagement) ou d'opposition (contestation, refus d'échanger) ;
- ✓ Appuyez-vous sur des faits : ils donnent de la crédibilité à l'analyse et lui confèrent une dimension non contestable ;
- ✓ Privilégiez une démarche où on parle de soi sur le plan professionnel (utilisez le « je »).



#### **LES ERREURS ET ECUEILS A EVITER :**

- ✓ Être crispé, sur la défensive avant le début de l'entretien ;
- ✓ Ne rien avoir préparé ;
- ✓ Refuser d'entendre la moindre critique ;
- ✓ Rester silencieux ;
- ✓ Se comparer aux autres.

#### **EN PLUS :**

- ✓ Prenez l'entretien au sérieux : l'évaluation est importante pour vous mais également pour la collectivité ;
- ✓ L'entretien n'est pas un outil de sanction mais un outil de progrès ;
- ✓ Écoutez votre responsable hiérarchique : vous avez besoin de savoir ce qu'il pense de votre activité et ce qu'il attend de vous ;
- ✓ Écoutez activement et exprimez-vous : participez à votre entretien en posant des questions, en vous faisant réexpliquer ce que vous n'avez pas compris, en apportant vos propositions, en exprimant vos remarques ;
- ✓ Exprimez-vous positivement : analysez les points à améliorer relevés par votre supérieur hiérarchique, et recherchez ensemble les moyens d'y remédier et de progresser ;
- ✓ Acceptez que vos perceptions de la réalité diffèrent de celles de votre supérieur hiérarchique et essayez d'en comprendre les raisons.



# Fiche relative à l'entretien professionnel à l'attention de l'évaluateur

---

## I – DANS QUEL CADRE REGLEMENTAIRE S'INSCRIT CET ENTRETIEN ?

L'article n°76 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 modifiée et le décret n°2014-1526 du 16 décembre 2014 ont prévu la mise en place d'un entretien professionnel annuel pour les fonctionnaires des collectivités territoriales et des établissements publics locaux.

L'entretien professionnel remplace la notation annuelle.

## II – QUELLES SONT LES FINALITES DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL ?

L'objectif final de l'entretien professionnel est le développement des compétences professionnelles individuelles de l'agent au regard des objectifs de la collectivité. C'est donc l'occasion :

- ⇒ de faire le point sur les conditions de travail actuelles de l'agent ;
- ⇒ d'évaluer le travail effectué par l'agent au cours de l'année écoulée ;
- ⇒ de fixer ses objectifs de l'année à venir et les moyens nécessaires pour les atteindre ;
- ⇒ de recueillir, d'échanger, de partager sur le point de vue de l'agent et son ressenti ;
- ⇒ d'envisager son avenir en termes de projet professionnel ;
- ⇒ de définir les besoins en formation et d'accompagnement pour l'acquisition ou le développement de ses compétences (au regard des exigences du poste de travail, des projets du service, et des souhaits de l'agent).

## III – COMMENT PREPARER L'ENTRETIEN ?

L'entretien professionnel est un moment d'échange privilégié avec votre collaborateur. Il doit se dérouler dans un climat de confiance réciproque.

La préparation de cet entretien est une étape importante qui conditionne la réussite de l'entretien lui-même.

Pour cela il sera utile, avant le jour de l'entretien, de :

- ⇒ vous remémorer les faits marquants de l'année écoulée ;
- ⇒ noter les réussites de l'agent ;
- ⇒ noter les difficultés de l'agent ou les échecs constatés l'année précédente, qui constitueront des pistes d'amélioration et/ou des objectifs pour l'année suivante ;
- ⇒ estimer les moyens (matériels, humains, financier, etc.) mis à la disposition de l'agent pour la réalisation de ses objectifs et définir les éventuels ajustements pour l'année à venir ;
- ⇒ cibler les formations nécessaires à la réalisation de ses missions ;
- ⇒ réfléchir à l'évolution éventuelle de sa fiche de poste ;
- ⇒ envisager ses perspectives d'évolution professionnelle ;
- ⇒ etc.

En vous appuyant notamment sur la fiche de compte-rendu d'entretien professionnel, la fiche de poste de l'agent évalué et la fiche de notation ou d'évaluation de l'année précédente.

## IV – QUELQUES CONSEILS POUR REUSSIR MON ENTRETIEN

### LES ATTITUDES A PRIVILEGIER :

- ✓ Prendre le temps d'écouter et de comprendre son interlocuteur dans son langage (dans ce qu'il dit ou ne dit pas), le laisser s'exprimer jusqu'à ce qu'il ait développé toute sa pensée ;
- ✓ Accepter son point de vue (ce qui n'oblige pas nécessairement à le partager ou à l'approuver) ;
- ✓ Ne pas intervenir à tout moment ;
- ✓ Ne pas interroger (au sens d'enquêtes) ;
- ✓ Adopter une écoute active et pratiquer la reformulation.



#### **LES ERREURS ET ECUEILS A EVITER :**

- ✓ Un excès de complaisance ou de sévérité ;
- ✓ Une tendance centrale : tous les agents sont appréciés de la même manière. Dans cette configuration, ils reçoivent une appréciation moyenne qui ne discrimine et n'exclut personne ;
- ✓ Le manque d'objectivité ou « effet de halo » : l'un des critères de l'appréciation contamine l'ensemble de l'appréciation. Dès lors, à partir d'un facteur unique, l'appréciation peut se révéler à tort positive ou négative ;
- ✓ Comparer les agents entre eux ;
- ✓ Laisser s'installer un conflit sans chercher à le désamorcer ;
- ✓ Ne pas laisser l'agent s'exprimer, lui « voler » son temps de parole, n'évoquer que les points négatifs, l'entretien sera alors contre-productif et peut contribuer au désengagement de l'agent.

#### **EN PLUS :**

- ✓ Prenez le temps de préparer et de réaliser l'entretien : l'entretien professionnel mérite qu'on y consacre du temps ;
- ✓ Adoptez une attitude de conduite d'entretien plutôt que de jugement immédiat ;
- ✓ Soyez le plus positif et constructif possible : réfléchissez avec vos collaborateurs à ce qu'il faut faire pour remédier aux difficultés et points faibles tout en confortant les points forts ;
- ✓ Formulez les critiques tant positives que négatives ;
- ✓ Écoutez votre collaborateur : vous avez besoin de savoir ce qu'il pense de son activité et de son environnement de travail ;
- ✓ N'hésitez pas à utiliser la reformulation pour être certain d'avoir bien compris le point de vue de votre collaborateur ;
- ✓ Soyez sincère : définissez avec lui des objectifs qu'il peut atteindre ;
- ✓ Appuyez-vous sur des faits précis « faire passer les faits avant les opinions », et ne vous limitez pas à des considérations générales ;
- ✓ Acceptez que vos perceptions de la réalité puissent différer ;
- ✓ Efforcez-vous d'aboutir à des consensus clairs tout en gardant à l'esprit que l'entretien professionnel ne peut résoudre toutes les difficultés, ni aplanir tous les désaccords.

### **V – COMMENT REALISER L'ENTRETIEN ?**

#### **1) Comment introduire l'entretien ?**

- ✓ Prise de contact et accueil : respecter l'heure de l'entretien, mettre la personne à l'aise ;
- ✓ Rappeler les objectifs de l'entretien professionnel ainsi que les différentes étapes.

#### **2) Faire un bilan de l'année écoulée**

- ✓ Rappeler les objectifs du service pour l'année écoulée ;
- ✓ Rappeler les objectifs spécifiques fixés à l'agent ;
- ✓ Inviter l'agent à s'exprimer sur :
  - les faits marquants de son activité sur l'année ;
  - les aspects positifs de son travail ;
  - les difficultés qu'il a rencontrées ;
  - les propositions concernant l'évolution de ses missions ;
- ✓ Faire part à l'agent de votre analyse sur son activité de l'année précédente :
  - le féliciter sur les aspects positifs de son travail ;
  - reformuler les aspects problématiques et inciter l'agent à trouver les pistes de réflexion permettant de les résoudre.

#### **3) Comment apprécier la valeur professionnelle ?**

- ✓ Faire un bilan par rapport aux objectifs fixés l'année précédente ;
- ✓ Faire part de votre évaluation sur son activité professionnelle en vous appuyant sur les éléments d'appréciation des critères contenus dans la fiche de compte-rendu d'entretien ;
- ✓ En fonction des résultats des objectifs, et après examen des indicateurs liés à l'appréciation des résultats, redéfinir, le cas échéant, les moyens mis à la disposition du collaborateur.



#### **4) Définir en commun les perspectives pour l'année à venir**

- ✓ Donner des informations sur le projet institutionnel et les objectifs du service ;
- ✓ Fixer en commun les objectifs individuels à atteindre, sachant qu'ils doivent être réalisables et mesurables ;
- ✓ Faire le point sur les moyens et les compétences à mettre en œuvre, à acquérir et à développer pour atteindre ces objectifs ;
- ✓ Solliciter votre collaborateur sur ses souhaits de carrière, de formation et de développement professionnel.

#### **5) Synthèse de l'entretien**

- ✓ Remercier votre collaborateur de ce temps d'échange
- ✓ Remplir la fiche de compte-rendu d'entretien individuel.

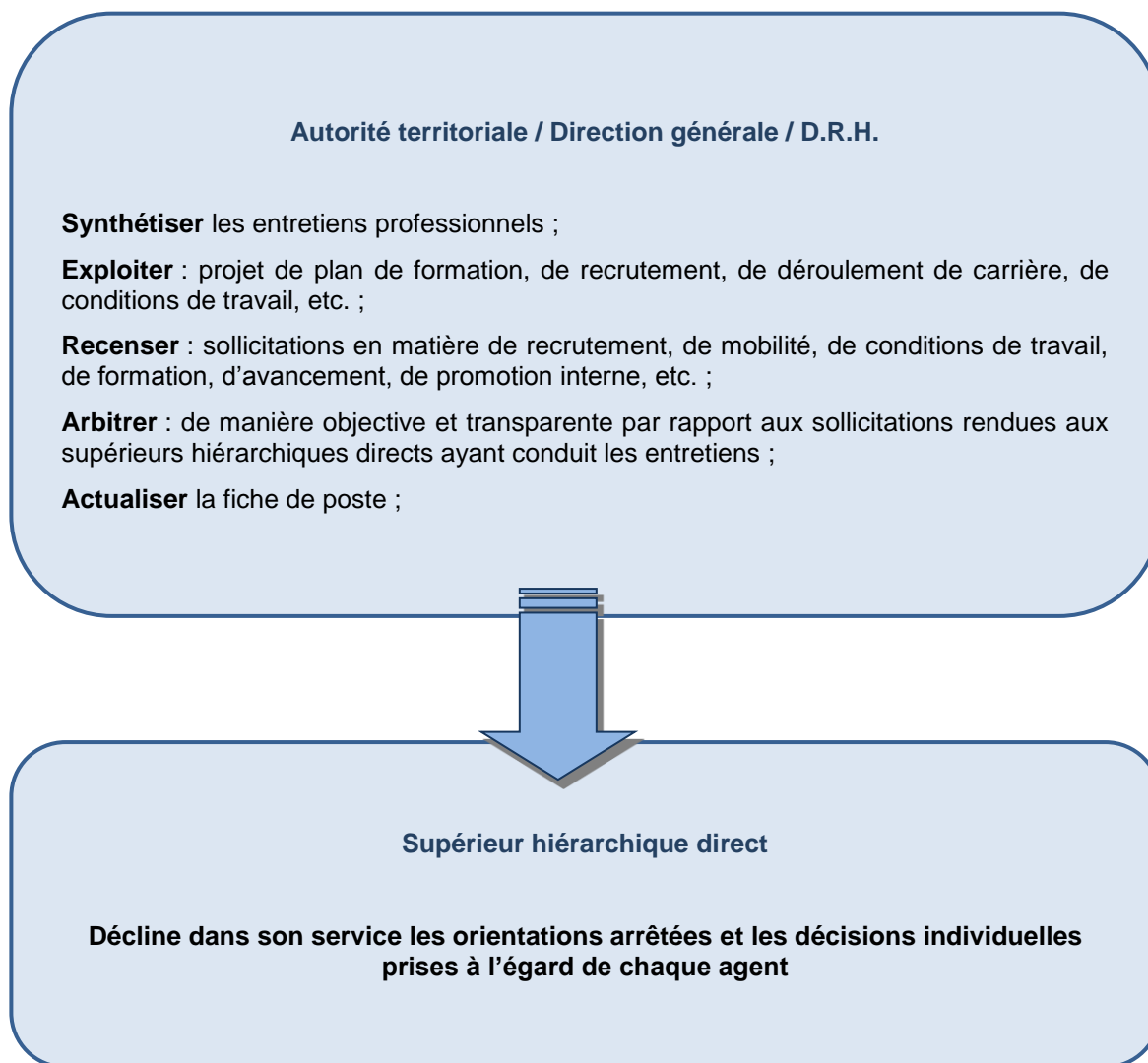
### **VI – FORMALISER LE COMPTE-RENDU DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL**

Il vous est conseillé de finaliser et de relire votre compte-rendu. Une fois signé, le compte rendu devra être notifié à l'agent puis transmis à la direction générale en respect des délais réglementaires.

## L'exploitation de l'entretien professionnel

---

Les acteurs concernés dans la phase d'exploitation de l'entretien sont fonction de la taille de la collectivité et de son organisation.





## Modèle de compte-rendu d'entretien professionnel

---

LOGO  
de la collectivité

### ENTRETIEN PROFESSIONNEL POUR L'ANNEE 20.... (N)

#### AGENT

Catégorie CAP :

Groupe hiérarchique :

**Nom Prénom :**

Date de naissance :

Direction /Service :

Emploi occupé :

Grade :

Echelon :

Date nomination échelon :

Droit individuel à la formation ou D.I.F. :

Possibilité(s) d'avancement :

- d'échelon :

- de grade :

*La fiche de poste est jointe à la convocation à l'entretien*

#### EVALUATEUR

**Nom Prénom :**

Fonction :



# I - EVALUATION POUR

**1° Les faits marquants de l'année** (points forts, points faibles, initiatives, conduite d'un projet particulier, etc.) :

**2° Le rappel des objectifs de l'année écoulée et l'analyse de leur réalisation au terme de l'année :**

*Faire le lien le cas échéant avec les faits marquants de l'année.*



<b>Objectif n° 1 :</b> <i>Cocher le choix retenu →</i> ..... ..... .....				<i>Commentaire éventuel de l'évaluateur :</i>  
<b>Objectif n° 2 :</b> <i>Cocher le choix retenu →</i> ..... ..... .....				<i>Commentaire éventuel de l'évaluateur :</i>  
<b>Objectif n° 3 :</b> <i>Cocher le choix retenu →</i> ..... ..... .....				<i>Commentaire éventuel de l'évaluateur :</i>  
<b>Objectif n° 4 :</b> <i>Cocher le choix retenu →</i> ..... ..... .....				<i>Commentaire éventuel de l'évaluateur :</i>  
<b>Objectif n° 5 :</b> <i>Cocher le choix retenu →</i> ..... ..... .....				<i>Commentaire éventuel de l'évaluateur :</i>  
<b>Objectif n° 6 :</b> <i>Cocher le choix retenu →</i> ..... ..... .....				<i>Commentaire éventuel de l'évaluateur :</i>  

## L'ANNEE 20.... (N)

### 3° L'appréciation des compétences professionnelles :

Cocher la case correspondante et motiver obligatoirement.

	Amélioration indispensable	Amélioration souhaitable	Bien adapté	Point fort	Motivation du choix
Critère d'appréciation n° 1 : <i>(à définir)</i>					
Critère d'appréciation n° 2 : <i>(à définir)</i>					
Critère d'appréciation n° 3 : <i>(à définir)</i>					
Critère d'appréciation n° 4 : <i>(à définir)</i>					
Critère d'appréciation n° 5 : <i>(à définir)</i>					
Critère d'appréciation n° 6 : <i>(à définir)</i>					
Critère d'appréciation n° 7 : <i>(à définir)</i>					
Critère d'appréciation n° 8 : <i>(à définir)</i>					
Critère d'appréciation n° 9 : <i>(à définir)</i>					

### 4° Les acquis de l'expérience professionnelle de l'intéressé(e) (description des expériences professionnelles successives de l'agent) → à remplir en cas de 1<sup>ère</sup> évaluation ou d'un changement de poste dans l'année.

Lieux et dates des expériences	Intitulé et descriptif de l'emploi occupé	Compétences acquises

### 5° La synthèse du bilan annuel d'appréciation générale en mettant en évidence les résultats obtenus au vu des objectifs assignés à l'agent et aux conditions d'organisation et de fonctionnement du service (2°) ainsi que la valeur professionnelle et la manière de servir (3°).

**PROJECTION SUR****1° Les perspectives de fonctionnement du service :**

<u>Éléments de contexte</u> pouvant influencer sur l'activité du service en 20... (N+1)	
<u>Objectifs de service</u> tels que définis avec la Direction Générale	

**2° Les objectifs fixés à l'agent au cours de l'entretien pour l'année 20... (N+1)**

Ces objectifs peuvent porter sur les missions et projets confiés au service ou sur l'amélioration des capacités professionnelles (objectifs de progrès, de service, individuels). Leur énoncé doit être clair et concis, autant que possible SMART (spécifique, mesurable, accepté, réaliste et temporellement défini) et indiquer le cas échéant les délais et les moyens nécessaires.

<b>Objectif n° 1</b>	
<b>Objectif n° 2</b>	
<b>Objectif n° 3</b>	
<b>Objectif n° 4</b>	
<b>Objectif n° 5</b>	
<b>Objectif n° 6</b>	

**3° Les souhaits personnels d'évolution dans le poste**

*Prise de responsabilité, définition de nouvelles missions, conduite d'un projet, etc.*

--

**4° Adaptation de la fiche de poste**

Les missions ou activités de la fiche de poste de l'agent ont-elles évolué ?

 Oui Non

*Si oui, transmettre les modifications souhaitées au Service Ressources Humaines.*

**5° La progression dans le poste**

*en tenant compte tenu des missions confiées à l'agent, y compris, le cas échéant en matière d'encadrement ou de conduite de projets, identifier les besoins en formations pour l'évolution des compétences de l'agent et son accomplissement dans le poste.*

- Les formations suivies au cours de l'année 20.... (N) ont-elles répondu aux attentes de l'agent compte tenu des objectifs fixés et des missions à réaliser ?

--

- Les formations souhaitées par l'agent au vu des besoins en formation qu'il a identifiés pour actualiser ses connaissances compte tenu de son poste :

Formations souhaitées par l'agent	Attentes et objectifs	Avis de l'évaluateur (accord ? Echéance ?)

- Les formations identifiées par l'évaluateur au vu des objectifs fixés au titre de l'année 20... (N+1) et éventuellement des nouvelles missions confiées à l'agent :

Formations identifiées par l'évaluateur	Attentes et objectifs	Avis de l'agent (accord ? Echéance ?)

- L'agent a-t-il des propositions de formation au titre du DIF ?

LOGO  
de la collectivité

--



## IV – VALIDATION ET NOTIFICATION

### 1° Notification du compte-rendu à l'agent <sup>(1)</sup> :

Cette notification atteste uniquement que l'agent a pris connaissance du compte-rendu.

Le : ...../ ...../ .....

Signature :

Observations éventuelles

### 2° Validation :

#### Le Directeur Général (le cas échéant)

Le : ...../ ...../ .....

Signature :

Observations éventuelles

#### L'autorité territoriale

Le : ...../ ...../ .....

Signature :

Observations éventuelles

#### En cas de recours :

Date de la demande de révision de l'agent (*dans les 15 jours suivant la notification*) : ...../ ...../ .....

Réponse de l'autorité territoriale (*dans les 15 jours*) :  Favorable à la demande  Défavorable à la demande

Saisine de la CAP :  Oui  Non //  Par le service RH  Par l'agent

Avis de la CAP :  Favorable  Défavorable

Commentaires de la CAP :

Modification du compte-rendu d'entretien professionnel :  Oui  Non

Notification du compte-rendu définitif le ...../ ...../ .....

**Signature de l'agent :**

**Signature de l'Autorité territoriale :**

Le ...../ ...../ .....

Le ...../ ...../ .....

#### (1) Délais et voies de recours (Article 7 du décret 2014-1526) :

Le présent compte-rendu est notifié dans un délai de 15 jours au fonctionnaire qui, le cas échéant, le complète par ses observations sur la conduite de l'entretien ou les différents sujets sur lesquels il a porté, le signe pour attester qu'il en a pris connaissance et le renvoie à son supérieur hiérarchique direct.

L'agent dispose d'un délai de 15 jours francs suivant la notification de l'entretien professionnel pour demander la révision du compte-rendu. L'autorité territoriale devra lui notifier sa réponse dans un délai de 15 jours à compter de la date de réception de la demande de révision. En cas de désaccord sur la révision ou de non réponse de l'autorité territoriale dans le délai de 15 jours, l'agent peut saisir la Commission Administrative Paritaire dans un délai d'un mois à compter de la date de notification de la réponse formulée par l'autorité territoriale à l'agent dans le cadre de la demande de révision.

L'autorité territoriale communique au fonctionnaire, qui en accuse réception, le compte rendu définitif de l'entretien professionnel.

Le présent compte-rendu peut faire l'objet d'un recours pour excès de pouvoir auprès du tribunal administratif de Nice dans un délai de deux mois à compter de sa notification.

## Foire aux questions portant sur les situations administratives particulières pour l'entretien

QUESTIONS	SOLUTIONS ENVISAGEABLES
Les « A.T.S.E.M. » exercent leurs fonctions au sein de l'école communale sous l'Autorité d'un instituteur. Qui reçoit l'agent annuellement ?	Un A.T.S.E.M. est un agent territorial occupant des fonctions particulières. Son autorité administrative est l'Autorité territoriale. En conséquence, seul le Maire ou son représentant (supérieur hiérarchique dans la collectivité) mènera l'entretien professionnel de l'agent. L'évaluateur pourra toutefois s'appuyer sur un rapport d'appréciation établi par l'instituteur avec lequel l'agent exerce ses fonctions.
Un agent est totalement mis à disposition auprès d'une structure intercommunale pour exercer ses fonctions nouvellement transférées. Qui est doit évaluer l'agent ?	Un rapport sur la manière de servir du fonctionnaire est réalisé, après entretien individuel, par le supérieur hiérarchique direct au sein de la structure d'accueil auprès de laquelle l'agent est placé. Il serait préférable que le document corresponde à la trame d'entretien professionnel de la collectivité, car le document devra être transmis à la collectivité d'origine, laquelle établit le compte rendu définitif signé par l'autorité territoriale, puis le transmet à l'agent pour signature, et en vue d'y apporter d'éventuelles observations.
Des agents exercent leurs missions dans plusieurs services, sous l'autorité de chefs de services différents. Qui évalue et reçoit l'agent ?	<p>Il n'y a pas de réglementation précise à ce sujet, soit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Chaque chef de service reçoit l'agent et établit un compte rendu sur les missions et objectifs dévolus à l'agent ;</li> <li>✓ L'agent peut suivre un seul entretien, avec le responsable hiérarchique avec lequel il exerce le plus de temps, ce dernier ayant préalablement demandé aux autres responsables un rapport objectif du travail de l'agent pour les autres activités qui lui sont dévolues.</li> </ul>
Un nouvel agent vient d'être recruté au mois d'octobre, doit-on l'évaluer pour cette campagne ?	Oui, comme la notation, l'entretien professionnel, s'il est mis en œuvre est obligatoire pour chaque fonctionnaire. Un agent récemment recruté devra donc être reçu pendant la campagne d'évaluation, au même titre que les autres agents. Cependant, l'entretien visera plutôt à faire un point sur le travail effectué depuis son arrivée, et à définir les objectifs pour l'année suivante.
Un agent ayant changé d'affectation de service au cours de l'année doit-il être reçu par son ancien chef de service ?	<p>L'entretien professionnel doit être conduit par le supérieur hiérarchique direct de l'agent, même si ce n'est pas avec celui-ci qu'il a effectué la majorité de ses activités de l'année. Deux options sont possibles pour prendre en compte la période antérieure de travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le nouveau chef de service demande un rapport sur la manière de servir de l'agent au cours de l'année échue, pour établir son compte rendu de manière objective ;</li> <li>✓ L'ancien responsable hiérarchique peut recevoir l'agent et établir un compte rendu partiel, faisant un point sur l'année écoulée, la valeur professionnelle, mais ne faisant pas figurer de nouveaux objectifs ni même de besoins en formation. Le nouveau responsable hiérarchique complète ce compte rendu en abordant l'année écoulée, en définissant les objectifs et en abordant la formation. Un compte rendu collaboratif serait donc établi, chacun abordant sa partie.</li> </ul>

QUESTIONS	SOLUTIONS ENVISAGEABLES
<p>J'ai un agent de catégorie C encadrant d'autres agents de même catégorie, peut-il recevoir des agents d'un même grade voire d'un grade supérieur ?</p>	<p>Généralement, les titulaires de grades supérieurs évaluent les agents d'un grade inférieur. Toutefois, les fonctions peuvent être dissociées du grade. Un fonctionnaire de catégorie C peut évaluer des agents et fonctionnaires de catégories supérieures.</p>
<p>Mon agent de mairie exerce ses activités à temps non-complet dans ma structure, mais aussi dans une autre collectivité sur un second temps non-complet. Laquelle des structures doit l'évaluer ?</p>	<p>Comme la notation, un agent qui occupe deux emplois à temps non-complet devra être évalué par chaque Autorité territoriale donnant lieu à deux comptes-rendus. Même si un agent effectue 25 heures de travail pour une collectivité et 10 heures pour une autre. Les missions dévolues sont différentes et s'effectuent eu égard à une méthode de travail propre à chaque structure.</p>
<p>Des agents de ma collectivité sont détachés auprès d'entreprise privés pour exercer des missions déléguées. Dois-je les évaluer ?</p>	<p>Un rapport sur la manière de servir du fonctionnaire est réalisé, après entretien individuel, par le supérieur hiérarchique direct dans l'entreprise d'accueil auprès de laquelle l'agent est détaché. Il serait préférable que le document corresponde à la trame d'entretien professionnel de la collectivité, car le document devra être transmis à la collectivité d'origine, laquelle établit le compte rendu définitif signé par l'autorité territoriale, puis transmet à l'agent pour signature, et en vue d'y apporter d'éventuelles observations.</p>
<p>Un agent en maladie sur longue période doit-il être reçu pour effectuer son entretien professionnel ?</p>	<p>Un agent en position de maladie ne peut pas être reçu pour un entretien professionnel. Il conviendra d'attendre la réintégration de l'agent dans ses fonctions pour le recevoir et faire un point sur l'année écoulée. Selon la date de réintégration, la campagne d'évaluation pourra être dépassée. C'est l'entretien de réintégration avec le responsable hiérarchique direct qui pourra faire office d'entretien professionnel de l'agent. Selon les situations, il pourra faire un bilan du travail effectué par l'agent au cours de l'année précédente, mais visera surtout à définir les objectifs pour l'année.</p>
<p>Un agent est totalement déchargé d'activité pour exercer un mandat syndical. Doit-il être évalué par la collectivité ?</p>	<p>L'entretien professionnel étant subordonné à la présence effective du fonctionnaire au cours de l'année pendant une durée suffisante, eu égard notamment à la nature des fonctions exercées, pour que sa valeur professionnelle puisse être appréciée, un agent qui serait absent durant toute l'année ne pourrait être reçu pour son entretien professionnel. Les agents en décharge totale d'activité pour activité syndicale ne sont pas reçus pour un entretien professionnel.</p>





# Modèle de saisine du Comité technique (téléchargeable sur le site internet du CDG06)

## COMITE TECHNIQUE

### DOSSIER DE SAISINE

**Objet : MISE EN ŒUVRE DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL**

#### Textes de référence :

- Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale - article 76-1
- Décret n° 2014-1526 du 16 décembre 2014 relatif à l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires territoriaux

**Dispositions :** L'article 15 de la loi n°2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique a inséré un nouvel article 76-1 dans la loi n°84-53 du 26 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale.

Cet article prévoyait, au titre des années 2010, 2011 et 2012 et à titre expérimental, la mise en place d'un entretien professionnel pour apprécier la valeur professionnelle des fonctionnaires. Dorénavant, le décret n° 2014-1526 rend obligatoire et pérenne ce dispositif pour tous les fonctionnaires et non titulaires de droit public sur des emplois permanents à compter du 1er janvier 2015.

L'entretien professionnel s'impose donc aux collectivités territoriales et aux établissements publics. Sa mise en place se substitue à la notation.

Le comité technique est saisi préalablement pour statuer sur les critères d'appréciation de la valeur professionnelle définis par l'organe délibérant conformément aux dispositions prévues par l'article 4 du décret n° 2014-1526.

**COLLECTIVITE / ETABLISSEMENT :** .....

.....

**Nom de la personne en charge du dossier :**

**Téléphone :**

**Courriel :**

Nombre d'habitants :

Si surclassement, préciser :

Nombre d'agents titulaires :

Nombre d'agents stagiaires :

Nombre d'agents non titulaires :

Nombre d'agents contractuels de droit privé :

#### Pièces à joindre impérativement à ce document :

- Le projet de délibération instaurant les critères d'appréciation de la valeur professionnelle;
- Toutes pièces jugées utiles à la compréhension du dossier (courrier, etc.);

#### **Nota Bene : les saisines du CT ne sont pas nominatives**

Comité Technique placé auprès du Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale des Alpes-Maritimes  
33, avenue Henri Lantelme – BP169 06704 Saint-Laurent-du-Var – Tél : 04 92 27 34 34 – fax : 04 92 27 34 35  
courriel : [ctp@cdg06.fr](mailto:ctp@cdg06.fr) – site Internet : [www.cdg06.fr](http://www.cdg06.fr)



## MISE EN ŒUVRE DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

### Les critères d'appréciation ont-ils été soumis à l'ensemble du personnel

Les critères d'appréciation ont-ils été soumis à l'ensemble du personnel :

Oui

Non

### Si tous les types d'emplois sont soumis aux mêmes critères :

Critère n° 1 :

Critère n° 2 :

Critère n° 3 :

Critère n° 4 :

Critère n° 5 :

Critère n° 6 :

Critère n° 7 :

### Si les critères diffèrent selon les types d'emplois :

Type d'emploi concerné : .....

Critère n° 1 :

Critère n° 2 :

Critère n° 3 :

Critère n° 4 :

Critère n° 5 :

Critère n° 6 :

Critère n° 7 :

Type d'emploi concerné : .....

Critère n° 1 :

Critère n° 2 :

Critère n° 3 :

Critère n° 4 :

Critère n° 5 :

Critère n° 6 :

Critère n° 7 :

Comité Technique placé auprès du Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale des Alpes-Maritimes  
33, avenue Henri Lantelme – BP169 06704 Saint-Laurent-du-Var – Tél : 04 92 27 34 34 – fax : 04 92 27 34 35  
courriel : [ctp@cdg06.fr](mailto:ctp@cdg06.fr) – site Internet : [www.cdg06.fr](http://www.cdg06.fr)



Type d'emploi concerné : .....

Critère n° 1 :

Critère n° 2 :

Critère n° 3 :

Critère n° 4 :

Critère n° 5 :

Critère n° 6 :

Critère n° 7 :

### Conséquences de la mise en place du dispositif :

Modification des fiches de poste :

Oui

Non

Sur les conditions d'attribution du régime indemnitaire :

Oui

Non

Si oui, décrire l'impact : .....

.....

.....

### Éléments d'information complémentaires :

Fait à ..... le.....

**Le Maire ou le Président,**

*Cachet de la Collectivité*

*Nom et prénom :*

*Signature :*

