



## Entretien annuel : Guide pratique pour vous aider à conduire vos entretiens

*L'entretien annuel d'évaluation est un moment important de la relation managériale, contribuant au bon fonctionnement des collectifs de travail.*

*Un entretien mené avec bienveillance et méthode de multiples avantages : il consolide la relation managériale, renforce la confiance mutuelle, facilite l'exercice professionnel et le développement du collaborateur et concourt à l'efficacité individuelle et collective. Autant de raisons d'y accorder le plus grand soin.*

*Ces exemples de questions non exhaustifs sont destinés à vous aider dans la conduite de l'entretien annuel. Les questions ne sont pas destinées à être toutes posées et doivent être modulées en fonction de la situation particulière de l'évalué et de son contexte professionnel. D'autres questions spécifiques viendront compléter ces quelques exemples.*

### Phase 1 : Le bilan des résultats de l'année écoulée, l'évaluation des compétences dans le poste

**Vous devez dans un premier temps faire un point sur le poste occupé par votre collaboratrice ou votre collaborateur :**

- Parmi vos activités, lesquelles vous plaisent particulièrement ?
- En quoi vos activités ont-elles évolué cette année ?
- Vous sentez-vous à l'aide dans votre poste ?
- Vous sentez-vous à l'aise au sein de l'équipe ?
- Comment s'est passée votre prise de fonction ?
- Comment puis-je vous aider à bien exercer vos missions ?
- Notre mode de fonctionnement mutuel vous convient-il ?
- Avez-vous des suggestions pour améliorer le fonctionnement du service (la qualité du service rendu) ?

**Ensuite, listez les événements majeurs de l'année écoulée :**

- Quels événements professionnels vous ont semblé particulièrement importants au cours de l'année écoulée ?
- Qu'est-ce qui vous a posé problème dans la réalisation de vos missions ?
- Qu'avez-vous réussi facilement ?

**Faites ensuite un point particulier sur les résultats obtenus :**

- Pensez-vous avoir atteint vos objectifs ?
- Que pensez-vous avoir bien réussi au cours de l'année écoulée ?
- Avez-vous rencontré des difficultés dans la réalisation de vos objectifs ?
- Sur quelles ressources vous êtes-vous appuyé (e) ?
- Que pensez-vous avoir réalisé au-delà de vos objectifs ?

**Enfin, précisez les compétences attendues dans le poste et les potentialités, ainsi que les besoins de formation :**

- Quelles compétences vous semblent les plus importantes pour bien maîtriser votre poste : Compétences techniques, relationnelles, procédurales, ..., autonomie, organisation, adaptation, initiative, pédagogie, polyvalence, disponibilité, ... ?  
Pour les encadrants : animer l'équipe, décider, déterminer des objectifs, contrôler, conduire un projet, piloter une activité, diriger un établissement, ... ?
- Vos connaissances professionnelles vous paraissent-elles adaptées et suffisantes pour assumer pleinement vos responsabilités ?
- Quelles sont celles qui vous semblent devoir être renforcées ?
- Avez-vous des compétences ou potentialités peu exploitées aujourd'hui ?
- Quelles sont les formations qui vous semblent nécessaires pour bien exercer votre fonction ?

### Phase 2 : Objectifs et projets de l'année à venir

**Dans cette deuxième phase, c'est aussi l'occasion pour l'évalué(e) d'exprimer son souhait d'assurer des missions transverses (tuteurs d'emploi tremplin, maître d'apprentissage, mentorat de nouveaux arrivants dans les services, formateur interne).**

- Quels sont vos objectifs professionnels principaux pour l'année à venir ?
- Quels sont vos objectifs de progrès techniques, fonctionnels et sur le plan du développement personnel ?
- Quelles sont les formations qui vous semblent nécessaires pour atteindre vos objectifs ?

**Vous trouverez ensuite un consensus avec votre collaboratrice, ou votre collaborateur sur les objectifs que vous souhaitez lui fixer.**

### Phase 3 : les souhaits d'évolution

**Concernant l'évolution professionnelle de votre collaboratrice, ou de votre collaborateur, invitez-les à se projeter aussi bien dans une autre fonction, voire un autre métier, en fonction de leurs aspirations et de leurs compétences, que vers des responsabilités plus importantes, en fonction de leur potentiel.**

**Invitez-les cas échéant à se rapprocher du SRH de votre direction, afin de mieux cerner leur projet professionnel et envisager les actions d'accompagnement appropriées (bilan de compétences, formation, préparation à concours, aide à la rédaction de CV, de lettre de motivation, coaching, ...).**

- Comment voyez-vous votre évolution professionnelle au sein de la Ville ?
- Quelles nouvelles fonctions souhaiteriez-vous occuper ?

- Vers quel type de poste souhaiteriez-vous évoluer ?
- Souhaiteriez-vous exercer des responsabilités plus importantes au sein de la Ville ?
- Quelle autre direction serait susceptible de vous intéresser ?
- Quelles sont les compétences que vous souhaitez mettre en avant et/ou faire progresser ?
- Quelles sont les formations qui vous paraissent nécessaires à la réussite de vos souhaits d'évolution ?

### **En conclusion**

Pour être réellement efficace, l'entretien annuel doit être relu tout au long de l'année. C'est la feuille de route de votre collaboratrice, ou de votre collaborateur et parfois, le cap peut changer. Aussi, un point à mi-année est toujours pertinent pour s'assurer que les objectifs fixés et le projet professionnel établi en début d'année n'ont pas changé suite à des événements nouveaux (changement de stratégie, réorganisation, évolution des objectifs collectifs, mutation technologique, etc,...).

Enfin, n'oubliez pas que l'entretien annuel ne doit pas se substituer au dialogue managérial tout au long de l'année. Plus ce dialogue est instauré en continu, plus l'entretien sera perçu par l'évaluateur et l'évalué comme un exercice utile, venant consolider une relation managériale solide et nourrie en permanence.





Entretien annuel :  
Questions/réponses

<p>Qui est concerné par l'entretien professionnel ?</p>	<p>L'entretien professionnel concerne l'agent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fonctionnaire</li> <li>• contractuel en CDI</li> <li>• contractuel en CDD d'une durée supérieure à un an</li> </ul> <p>Les stagiaires, les agents non titulaires, les vacataires ne sont donc pas concernés.</p>
<p>Qui réalise l'entretien professionnel ?</p>	<p>L'entretien professionnel est un échange organisé annuellement entre l'agent et son supérieur hiérarchique direct.</p> <p>Cette notion de « supérieur hiérarchique direct » est fonctionnelle et indépendante de considérations de grades ou de corps.</p> <p>Le chef de service doit veiller à ce que, dans les petits services, l'agent chargé de l'évaluation ait un recul suffisant par rapport à l'organisation du service.</p>
<p>Un agent refuse d'être évalué par son responsable hiérarchique, est-ce possible ?</p>	<p>Non. L'évaluateur ne peut être que le responsable hiérarchique direct de l'agent, c'est à dire celui qui organise, pilote et contrôle son activité au quotidien.</p>
<p>Un agent ne veut pas être évalué/ veut choisir son évaluateur, est-ce possible ?</p>	<p>L'évaluation ne peut avoir lieu sans la présence de l'agent. L'évaluateur responsable hiérarchique direct doit toujours convoquer l'agent de manière formalisée (fiche de convocation) et sur prise de rendez-vous au moins 15 jours avant la date d'entretien.</p> <p>Si l'agent ne se présente pas volontairement, l'évaluateur doit à nouveau le convoquer en lui notifiant son absence à la première convocation par une nouvelle feuille de convocation.</p> <p>En cas de refus persistant de l'agent d'être évalué, l'évaluateur sera en mesure d'inscrire dans son dossier le refus de l'agent de participer à l'entretien et ce dernier tombe sous le coup d'une mesure disciplinaire.</p>

<p>Le responsable hiérarchique N+ 1 n'était pas présent, sur la période d'évaluation. Qui évalue l'agent?</p>	<p>En cas de vacance de poste du responsable hiérarchique direct, l'évaluateur doit être le responsable hiérarchique qui a organisé, piloté, suivi l'activité au quotidien de l'agent sur la période considérée. Cet évaluateur peut être selon le cas : le N+2, l'adjoint, un hiérarchique ayant pris la responsabilité de l'entité en l'absence du cadre évaluateur.</p>
<p>Un agent a plusieurs responsables hiérarchiques directs (travaille en brigade par exemple). Qui l'évalue ?</p>	<p>L'évaluateur est le responsable hiérarchique direct de l'agent qui a le plus organisé, piloté, suivi son activité au quotidien. Si plusieurs chefs d'équipe ont partagé la responsabilité par roulement régulier et sur des périodes équivalentes, il leur revient de désigner celui qui évaluera l'équipe (tous les agents d'une équipe doivent être évalués par le même responsable pour une période donnée).</p>
<p>A partir de quelle quotité de travail un agent à temps partiel doit-il être évalué ?</p>	<p>C'est l'employeur principal et régulier qui a la responsabilité d'évaluer l'agent. Ainsi, les agents à faible activité au sein de la Ville : quotité de travail inférieure à 50 % équivalent temps plein ne sont pas concernés par l'entretien professionnel annuel.</p>
<p>Un agent veut être évalué par plusieurs de ses responsables (N+1, N+2 par exemple)</p>	<p>L'entretien professionnel n'est conduit qu'en tête à tête entre l'agent et son responsable direct. Pour les agents de catégorie B et C, la fiche d'évaluation est remplie par le responsable hiérarchique direct en présence de l'agent, puis complétée de l'appréciation d'un responsable hiérarchique de niveau plus élevé.</p>
<p>En cas de divergence d'appréciation entre le responsable hiérarchique direct et le responsable hiérarchique de niveau plus élevé, ce dernier peut-il modifier l'évaluation ?</p>	<p>Pour les agents de catégorie B et C la fiche d'évaluation est remplie par le responsable hiérarchique direct en présence de l'agent, puis complétée de l'appréciation d'un responsable hiérarchique de niveau plus élevé. En aucun cas, les appréciations portées par le responsable hiérarchique direct lors de l'entretien professionnel ne doivent être modifiées par le responsable hiérarchique de niveau plus élevé. Il convient que les responsables se coordonnent préalablement à l'entretien professionnel.</p>
<p>Un agent demande une copie du formulaire d'évaluation juste après l'entretien professionnel. Doit-on lui donner ?</p>	<p>Oui, l'appréciation par le responsable hiérarchique direct se fait en présence de l'agent. A l'issue de l'entretien, celui-ci doit pouvoir disposer des éléments de son appréciation qui ne sont pas modifiables (sauf en cas de recours).</p>

<p>Que faire quand un agent n'a pas été suffisamment présent pour être évalué ?</p>	<p>L'entretien professionnel doit avoir lieu : il permettra notamment de fixer des objectifs. S'il n'est pas possible d'apprécier le travail de l'agent, compte tenu de ses absences (justifiées), le formulaire d'évaluation comprendra la mention « <i>il n'est pas possible de procéder à l'appréciation de la valeur professionnelle de l'agent compte tenu de sa présence dans le service sur la période concernée</i> ».</p> <p>Dans ce cas, la note des agents de catégorie B ou C est figée.</p>
<p>Un agent veut être évalué en présence d'un tiers (ancien responsable, collègue, représentant syndical, ...). Peut-on accepter ?</p>	<p>Non, l'entretien professionnel est conduit par l'évaluateur responsable hiérarchique direct, qui reçoit seul l'agent en tête à tête.</p>
<p>Un agent ne peut pas être présent à l'entretien professionnel (hospitalisé, congé maladie, congé maternité, ...), que doit-on faire ?</p>	<p>Si l'absence n'est pas prolongée, une nouvelle convocation doit être adressée à l'agent, y compris au-delà de la période normale d'évaluation.</p>
<p>Un agent a changé de poste et a un nouveau responsable hiérarchique. Qui l'évalue ?</p>	<p>Le responsable hiérarchique direct dont il dépend au 31 mai est en charge seul de l'évaluation. Attention, si le mouvement intervient après cette date, l'évaluateur ne peut lui fixer des objectifs pour son nouveau poste. Son nouveau responsable pourra toutefois fixer des objectifs de prise de poste, dans le cadre d'un entretien spécifique, hors entretien professionnel annuel.</p>
<p>Un agent conteste son évaluation quelle est la procédure ?</p>	<p>L'agent doit dans un premier temps formuler un recours gracieux auprès de son évaluateur. En cas de désaccord persistant sur l'appréciation et/ou sur la note, l'agent peut saisir un responsable hiérarchique de niveau plus élevé, via le service RH. Si l'agent n'est toujours pas satisfait, il peut saisir son directeur, via le service RH. Dans l'impossibilité de trouver un accord, l'agent peut saisir la CAP compétente (demande de révision du formulaire d'entretien professionnel).</p>
<p>Un agent refuse de signer son évaluation, quelle est l'attitude à avoir ?</p>	<p>L'évaluateur doit rappeler à l'agent que la signature du formulaire ne vaut pas approbation des termes de son évaluation et qu'elle permet juste de reconnaître que l'entretien professionnel a bien eu lieu. L'agent a la faculté de contester les termes de son appréciation.</p>

