

Guide de l'entretien professionnel annuel

des managers et des agents

EDITO

Afin d'impliquer les personnels et renforcer leur professionnalisation, le management des équipes et la gestion par objectifs sont des axes forts développés au sein de nos deux collectivités depuis 2009 avec la mise en place des entretiens professionnels annuels généralisés à l'ensemble des services.

L'entretien professionnel constitue un temps fort de la vie professionnelle entre l'agent et son manager.

Ainsi, permet-il, au-delà des autres temps d'échange qui doivent avoir lieu dans l'année, et dans un autre contexte, de faire le point sur la contribution de l'agent aux orientations de la collectivité et la réalisation des objectifs qui lui ont été fixés et, pour la période à venir, de décliner les objectifs collectifs au niveau de son poste de travail.

Au-delà des objectifs annuels et des résultats obtenus, l'entretien traite de l'appréciation de la valeur professionnelle, des besoins de formation, des perspectives d'évolution professionnelle, des souhaits de mobilité, et des autres projets professionnels ou personnels.

C'est un outil de management essentiel, permettant à chaque manager de mieux accompagner ses collaborateurs dans le développement de leurs compétences, en vue d'améliorer la qualité du service public rendu aux administrés.

Dans le cadre de notre démarche collective de modernisation, et après une expérimentation réussie, **les grilles d'entretien de toutes les directions sont dématérialisées à partir de 2017, avec l'appliquatif Neeva**. La dématérialisation permet un accès facilité à la grille par l'ensemble des managers et agents, un circuit rapide de validation, une exploitation des données de l'évaluation dans le cadre de la GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et compétences), une sécurisation des données, et enfin, elle constitue une réponse aux objectifs de réduction d'impression papier.

Pour réussir cette dématérialisation, les directions sont accompagnées à l'utilisation de l'appliquatif par des formations, des prêts de matériel informatique, et des tutoriels à disposition des managers, des CRH et des agents (disponibles sous Sésame).

Afin de vous préparer au mieux à l'entretien en votre qualité de manager ou d'agent non encadrant, le présent guide décrit le dispositif de l'entretien propre à nos deux collectivités et apporte des réponses aux différentes questions que vous vous posez.

Le succès de cette démarche repose sur la participation de tous. Je compte sur votre implication pour que ce rendez-vous annuel soit un réel moment d'échanges constructifs.

André THOMAS

Directeur Général des Services

SOMMAIRE

Les 10 points clés de l'entretien professionnel	page 4
1 Les apports de l'entretien professionnel	page 5
2 Qui est concerné par l'entretien professionnel annuel ?	page 6
3 Convocation et préparation de l'entretien professionnel	page 7
4 L'entretien professionnel dématérialisé	page 8
5 Etapes de l'entretien	page 9
6 Zoom sur la définition des objectifs et des indicateurs de réussite	page 10
7 Présence de l'agent / période des entretiens	page 12
8 Absences de l'agent / période des entretiens	page 13
9 La demande de révision de la grille d'entretien	page 14
10 Où trouver les informations utiles ?	page 15

Les 10 points clés de l'entretien professionnel annuel

- 1 L'entretien permet d'échanger et d'établir un bilan de la réalisation des objectifs et des attendus au cours de la période de référence, de faire le point sur la contribution de l'agent aux activités de la collectivité, de lui présenter les objectifs collectifs de sa direction, de son service ou de l'équipe et d'échanger sur les objectifs individuels pour la période à venir.

C'est un moment privilégié d'écoute et d'échange.

C'est un outil managérial.
- 2 L'entretien est un temps de parole pour l'agent : il doit pouvoir s'exprimer librement sur son travail mais aussi sur ses besoins de formation, ses vœux de mobilité... Il doit se dérouler dans des conditions favorables au dialogue.
- 3 L'évaluation s'inscrit dans l'idée de progrès et d'encouragement : ne pas constater seulement les difficultés. **Rechercher aussi avec l'agent, des solutions pour avancer, s'améliorer.** Lorsque les résultats sont atteints, remercier et féliciter l'agent qui a contribué à cette réussite.
- 4 L'entretien est conduit uniquement par le responsable hiérarchique direct.

Il ne doit pas se traduire par un jugement porté sur la personne, mais par une appréciation sur le travail : faire le point sur les réussites et les difficultés rencontrées, les axes de progrès.
- 5 L'entretien professionnel doit être préparé aussi bien par l'évaluateur que par l'agent.
- 6 L'entretien professionnel doit être planifié. L'agent doit être convoqué au moins 8 jours avant la date de l'entretien.
- 7 L'entretien doit se dérouler avec la fiche de poste et prendre en compte des faits, des éléments concrets apportés par l'évaluateur comme par l'évalué.
- 8 L'entretien professionnel annuel est obligatoire.

Il porte sur une période de référence qui s'étend du 1^{er} septembre de l'année passée au 31 août de l'année en cours.
- 9 La grille d'entretien est rédigée par le responsable hiérarchique, et visée par le responsable et l'agent.

L'agent dispose de 10 jours pour formuler ses observations. Signer ne signifie pas accord, mais que l'entretien a bien eu lieu.
- 10 L'agent peut demander une révision de sa grille d'entretien auprès de la Direction des ressources humaines, dans les 15 jours suivant la date du visa de la grille de l'entretien.

LES APPORTS DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

1

Pour l'agent

- ▶ Mieux situer sa contribution aux orientations de la collectivité (actualisation de la fiche de poste si nécessaire) et renforcer sa motivation.
- ▶ Faire le bilan de l'année écoulée et entendre le bilan du manager, obtenir de la reconnaissance.
- ▶ Dialoguer avec son responsable, aborder les difficultés rencontrées, les réussites, faire des propositions.
- ▶ Avoir un retour sur son niveau de compétences par rapport aux attendus du poste, et des propositions pour monter en compétences.
- ▶ Obtenir des objectifs de travail et de progrès clairs et précis.
- ▶ Etre acteur du développement de ses compétences et de son évolution professionnelle en formulant ses souhaits de formation, de carrière, de mobilité...

Pour le manager

- ▶ Préciser l'activité professionnelle du collaborateur dans la collectivité et le service, et réajuster l'organisation si nécessaire.
- ▶ Mieux connaître les attentes de l'agent et ses difficultés, améliorer la communication.
- ▶ Appréhender le climat de l'équipe.
- ▶ Écouter les propositions de l'agent, échanger sur des solutions.
- ▶ Mesurer le niveau des compétences du collaborateur par rapport aux attendus sur le poste et le faire progresser.
- ▶ Echanger avec l'agent pour le faire adhérer aux objectifs de la période à venir.
- ▶ Détecter les besoins en formation, les potentiels...
- ▶ Avoir un retour sur sa pratique managériale.

Pour la collectivité

- ▶ Impliquer et motiver les équipes en favorisant un management de proximité et une gestion par objectif.
- ▶ Professionnaliser les agents en identifiant les compétences à acquérir.
- ▶ Alimenter la GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) avec l'exploitation des données des grilles d'entretien (plan de formation, plan de mobilité, souhaits d'évolution professionnelle, de départ à la retraite, métiers émergents...).
- ▶ Attribuer le complément indemnitaire de fin d'année et recueillir l'avis d'avancement de grade.

QUI EST CONCERNÉ PAR L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL ANNUEL ?

2

La réglementation (décret* et délibération de la Ville de Toulouse et Toulouse Métropole) prévoit l'entretien professionnel, de façon obligatoire pour :

- ▶ les titulaires,
- ▶ les contractuels recrutés sur des emplois permanents : contrats CDI ou CDD d'un an minimum.

** décret du 16 décembre 2014, rendant l'entretien professionnel obligatoire à partir du 1^{er} janvier 2015 dans les collectivités locales.*

Ne sont donc PAS CONCERNÉS :

- ▶ les contractuels saisonniers,
- ▶ les renforts occasionnels,
- ▶ les contractuels remplaçants d'un agent absent,
- ▶ les agents stagiaires en cours de titularisation*.

** des avis de stage sont établis pour les stagiaires, toutefois, il est souhaitable que l'évaluateur conduise un entretien avec un agent stagiaire pour lui préciser ses objectifs, mais la grille d'entretien n'est pas à compléter.*



designed by @freeph.com

CONVOCATION ET PRÉPARATION DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

3

Le manager

- ⊙ décline les objectifs de sa direction au niveau de son équipe
- ⊙ convoque l'agent (par écrit si nécessaire) **au MINIMUM 8 jours avant la date de l'entretien afin qu'il puisse préparer son entretien**
- ⊙ **s'assure** que l'**agent accède à sa fiche de poste, sa grille de l'année précédente** et au guide de l'entretien professionnel annuel
- ⊙ prépare le **bilan de la période de référence avec tous les documents nécessaires** (des documents de suivi de l'activité : plans d'actions, comptes rendus d'entretien, de réunion...)
- ⊙ réfléchit aux formations à proposer à son collaborateur (offre de formation dans Neeva)
- ⊙ s'assure également que **l'agent peut accéder à l'appliquetif Neeva** (pour saisir ses observations et viser sa grille)

L'agent

- ⊙ reçoit la convocation à l'entretien
- ⊙ prépare son entretien avec les documents qui lui semblent nécessaires pour étayer son bilan et ses propositions
- ⊙ réfléchit aux formations souhaitées et à ses perspectives d'évolution
- ⊙ se connecte à l'appliquetif pour visualiser la grille vierge et sa grille de l'année précédente

Le manager et l'agent se posent les questions suivantes :

Comment le poste a-t-il été occupé ?

A partir de la fiche de poste, pour chaque mission, recenser les actions menées, les dossiers traités, les faits constatés...

Les + : les progrès réalisés, ce dont on est satisfait(e)...

Les - : les difficultés rencontrées : quelles en sont les raisons (contexte, compétences, moyens...) et quelles sont les solutions envisageables ?

Est-ce que les objectifs ont été réalisés ?

A partir de la grille d'entretien de l'année précédente, reprendre chaque objectif et lister les actions concrètes qui ont été conduites.

Pour chacune, indiquer les « + » et les « - ».

Est-ce que l'objectif a été totalement, partiellement ou pas du tout réalisé ? Pourquoi ?

L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL DÉMATÉRIALISÉ

4

Qu'est-ce que l'entretien professionnel dématérialisé ?

- ▶ Ma grille d'entretien sera saisie sur informatique dès cette année par le manager lors de l'entretien ou dans les jours qui suivent.
- ▶ J'y accéderai pour saisir mes éventuelles observations et viser.
- ▶ L'outil informatique s'appelle NEEVA.
- ▶ Ma grille d'entretien est accessible à partir d'internet.

La posture recommandée pour l'entretien avec Neeva



Illustration : F. Noves,
Imprimerie Toulouse
Métropole

Quels avantages ?

Pour l'agent

- ✓ Mes grilles d'entretien sont sécurisées et conservées dans Neeva.
- ✓ J'y accède facilement.
- ✓ Le circuit de validation est simplifié et rapide.

Pour le manager

- ✓ Les données des grilles sont sécurisées et historisées.
- ✓ L'accès aux entretiens de l'équipe est aisé.
- ✓ Le circuit de validation est simplifié et rapide.

Pour la collectivité

- ✓ Exploitation des données des grilles pour alimenter la GPEC (Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences).
- ✓ Sécurisation et conservation des grilles.
- ✓ Réduction des impressions = respect de l'environnement.

Finis les allers-retours de la grille papier !

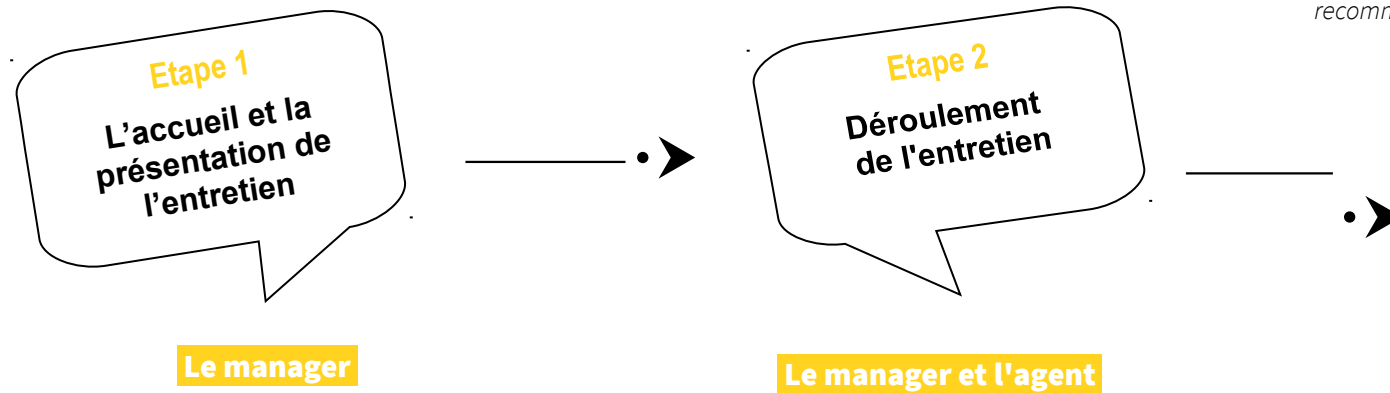


Je dois transmettre mes bulletins d'inscription ou mes courriers (formation, mobilité, départ à la retraite, demande de temps partiel ...) aux interlocuteurs RH concernés.

Illustration : freepik.com

LES ÉTAPES DE L'ENTRETIEN

5



recommandée pour l'entretien avec Neeva.


- ▶ prépare l'accueil de son collaborateur.
- ▶ crée un climat de confiance (endroit calme, adapté, sans téléphone).
- ▶ s'est connecté à l'appli Neeva et s'assure que l'agent voit l'écran.
- ▶ fixe et annonce la durée de l'entretien (de 45 min à 1h30 environ).
- ▶ précise les objectifs de l'entretien professionnel et les différentes étapes.

Le temps de parole idéal :
70% du temps pour l'agent
30% pour le manager

Ils échangent sur les différentes parties de la grille d'entretien professionnel :

- ▶ l'agent dresse le bilan de l'année écoulée et le manager formule un avis sur le travail réalisé et non sur le collaborateur lui-même.
- ▶ le manager apprécie les compétences techniques et relationnelles de l'agent.
- ▶ ils échangent sur les objectifs de travail et de progrès.

Le N+1 et l'agent sont dans un état d'esprit constructif : ils s'écoutent, expliquent, argumentent, proposent. Voir, en dernière page, la posture



Etape 3
Rédaction
de la grille
et visas

Le manager et l'agent

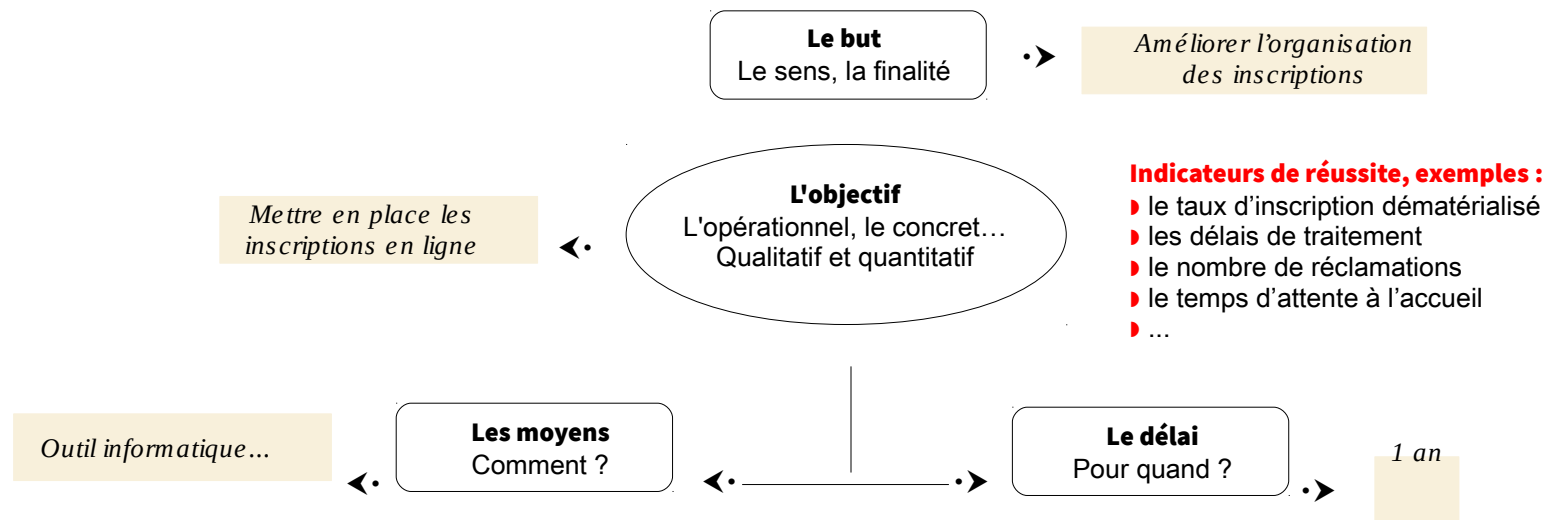
- ▶ **le responsable** saisit les données de l'entretien dans l'appli Neeva et les enregistre. Il informe l'agent.
- ▶ **l'agent** saisit ses observations et les enregistre, puis prévient son responsable.
- ▶ le responsable prend connaissance des observations de l'agent et vise la grille.
- ▶ l'agent peut à son tour viser sa grille.
- ▶ si la direction porte des observations sur la grille de l'agent, elle coche la case correspondante sur l'onglet général et prévient l'agent (nouveau visa de l'agent).

Pas de visa systématique de la Direction.

ZOOM SUR LA DÉFINITION DES OBJECTIFS ET DES INDICATEURS DE RÉUSSITE

6

Un objectif est le résultat à atteindre dans un contexte donné et avec des moyens définis.



Un objectif doit être S.M.A.R.T

Spécifique : compréhensible et clairement défini, dédié à un but précis.

Mesurable : indicateurs de mesure simples.

Atteignable : adapté aux compétences et aptitudes de la personne.

Réaliste : adapté au contexte et aux moyens dont dispose l'agent.

Temporel : défini dans le temps avec un début, des points étapes et une fin.

L'évaluateur et l'agent échangent sur les conditions de réussite de l'objectif et notamment sur les moyens principaux à mettre en œuvre pour l'atteindre (matériel, temps de travail, budget, moyens humains, formation...).



Les différents types d'objectifs

Les objectifs collectifs

Les objectifs collectifs émanent des orientations stratégiques de la collectivité.

Les objectifs collectifs sont ceux :

- ▶ de la direction générale des services,
- ▶ de la direction métier,
- ▶ du service et/ou de l'équipe.

Ils sont à décliner jusqu'au niveau du poste de l'agent.

Ils font l'objet d'un échange mais sont **non négociables**.

Ils sont accompagnés d'**indicateurs de réussite** : un indicateur de réussite sert à mesurer l'avancement des résultats escomptés et à établir la réussite de l'objectif.

Exemples : taux, délais, nombre, temps...

Les objectifs individuels

▶ **Les objectifs liés au poste :**

Ils doivent être limités en nombre et déterminés sur une durée.

Exemples :

- ▶ *Un projet est confié au service, et l'agent participera à son élaboration et/ou à sa mise en œuvre.*
- ▶ *Dans le cadre d'une nouvelle réglementation applicable à l'activité du service, l'agent formulera de nouvelles procédures et/ou les mettra en œuvre.*

▶ **Les objectifs individuels de progrès¹**

Ils visent à améliorer la manière de servir de l'agent.

Exemples :

- ▶ suivi d'une remise à niveau (si les fondamentaux en français, culture générale et mathématiques ne sont pas maîtrisés),
- ▶ développer ses compétences de conduite de réunion,
- ▶ améliorer sa ponctualité afin de participer au bon fonctionnement du service,
- ▶ veiller à appliquer les règles d'hygiène et de sécurité et porter son EPI.

Les modalités de mise en œuvre des objectifs individuels **peuvent être négociées**.

¹ *Hors projets professionnels tels que concours, examens, mobilité...*

PRÉSENCE DE L'AGENT/PÉRIODE DES ENTRETIENS

7

Agent présent lors de la période des entretiens

Agent présent **PLUS DE 6 MOIS** cumulés sur la période de référence (du 1^{er} sept de l'année n-1 au 31 août de l'année n)

Agent présent **MOINS DE 6 MOIS** cumulés sur la période de référence (du 1^{er} sept de l'année n-1 au 31 août de l'année n)

Dans le même service

•> Bilan + Objectifs

Dans des services différents

- > Bilan réalisé dans le service où l'agent a passé la plus longue période (3 mois minimum)
- > Objectifs fixés par le service où l'agent va travailler sur la prochaine période de référence

Dans le même service

Pas de bilan

- > Seuls les objectifs sont fixés

Dans des services différents

Pas de bilan

- > Seuls les objectifs sont fixés par le service dans lequel l'agent va travailler pendant la prochaine période de référence

ABSENCES DE L'AGENT/PÉRIODE DES ENTRETIENS

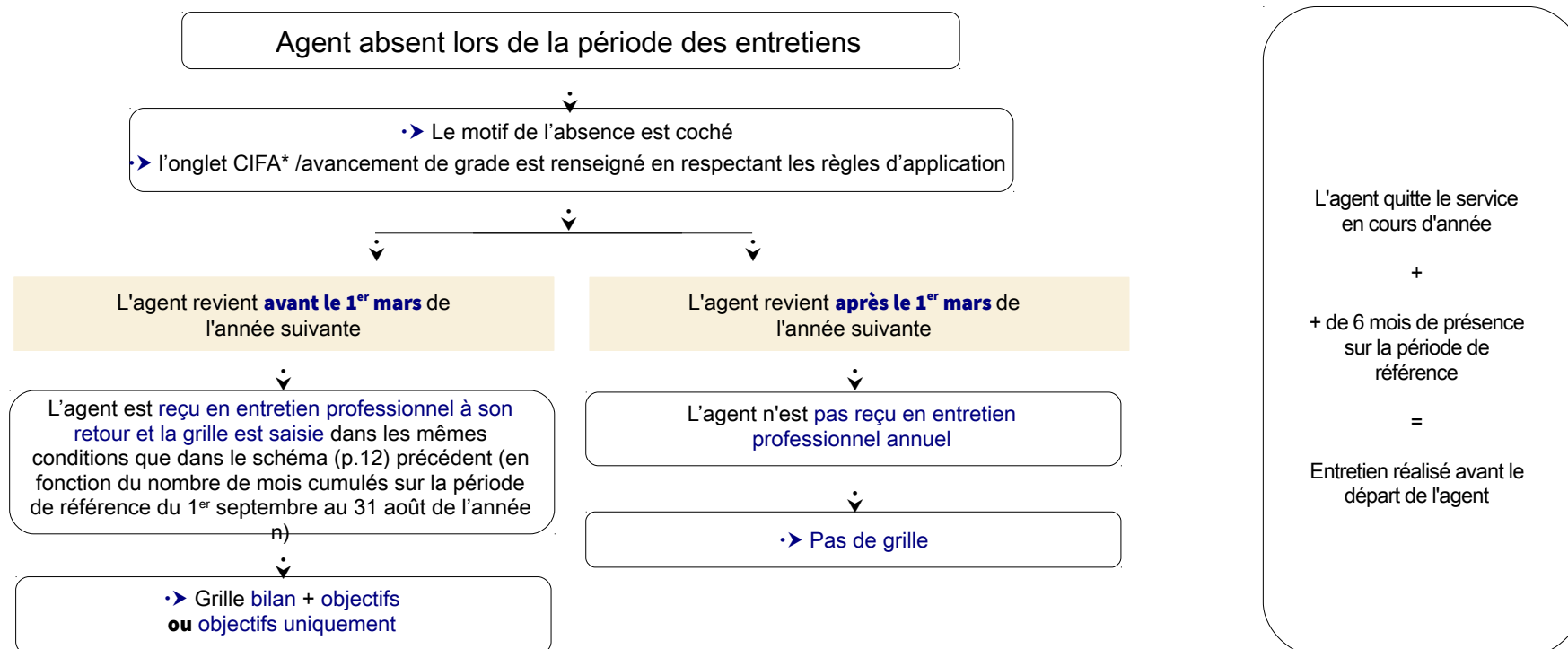
8

En cas d'absence, les éléments à saisir à minima dans la grille de l'entretien, dans l'appli Neeva, sont les suivants :

- ▶ raison de l'absence,
- ▶ + taux de CIFA (Complément indemnitaire de fin d'année) attribué et avis de principe sur l'avancement de grade.



En cas d'absence d'entretien, un CIFA inférieur à 100% et/ou un avis d'avancement de grade défavorable à l'agent doivent faire l'objet d'un courrier (modèle sur Sésame) envoyé avec AR à l'agent par sa Direction. Ces informations doivent être saisies IMPÉRATIVEMENT dans Neeva DEBUT NOVEMBRE. Une note de service vient préciser pour chaque campagne la date butoir de saisie du taux de CIFA.

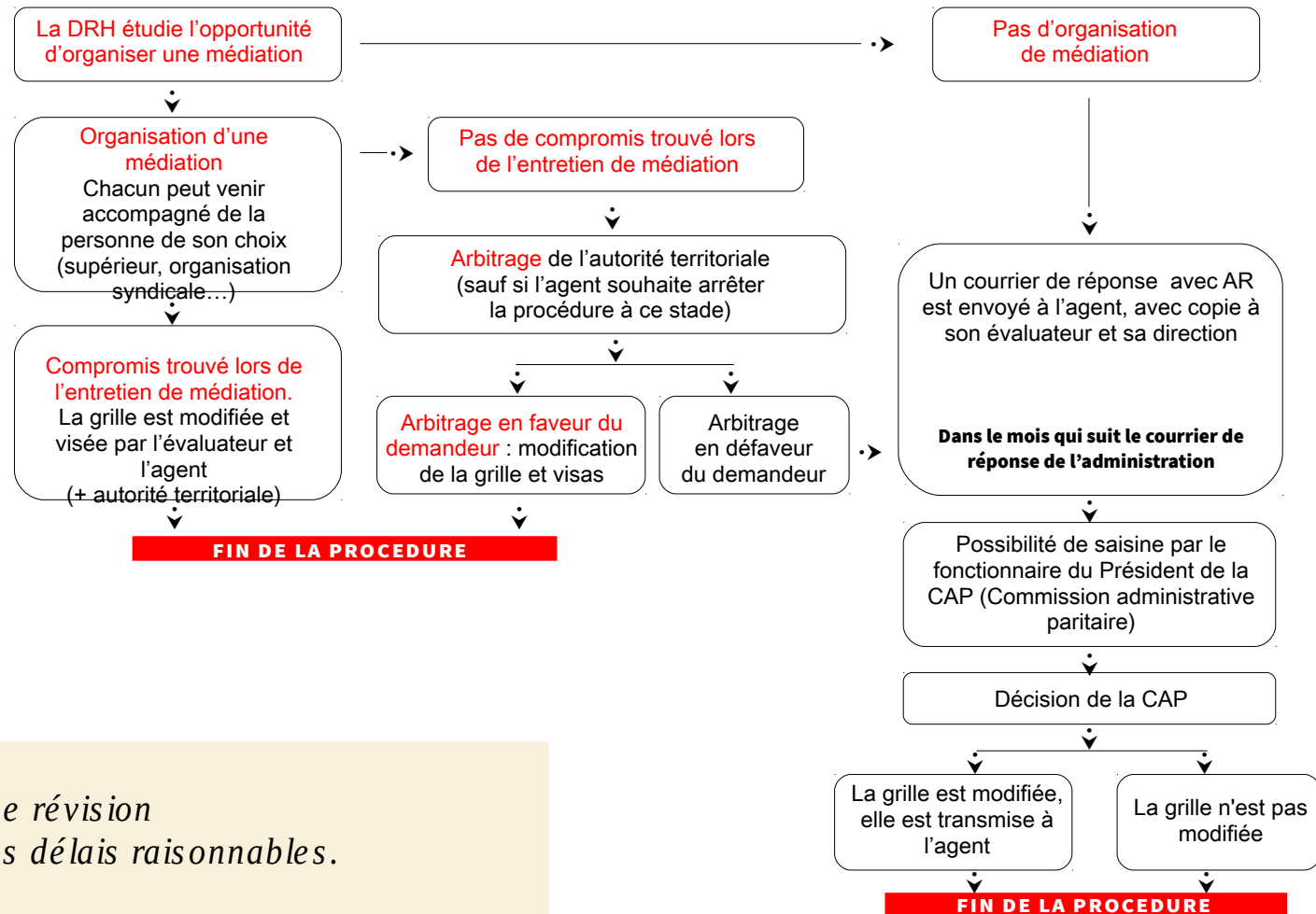


LA DEMANDE DE RÉVISION DE LA GRILLE D'ENTRETIEN

9

L'agent qui souhaite demander une révision de sa grille d'entretien doit **respecter les étapes suivantes** :

L'agent saisit l'autorité territoriale dans les 15 jours suivant la date de notification de la grille : il adresse sa demande à la cellule Evaluation professionnelle - Pôle Développement RH - DRH, **par écrit (courrier, mail) en précisant les points de désaccord.**



Tout agent qui demande une révision reçoit une réponse dans des délais raisonnables.

OÙ TROUVER LES INFORMATIONS UTILES ?

10

Dans Sésame (intranet) :

▶ [RH > menu RH > Entretien professionnel](#)

Accessible à tous, il comporte toutes les informations générales relatives aux entretiens professionnels (guide Repères RH, Mémo des rubriques de la grille, les fiches techniques pour utiliser Neeva, la grille).

▶ [Sésame des managers](#)

Cet espace collaboratif ouvert aux évaluateurs donne accès à divers documents de travail : fiches de procédure, fiches outils management, notes et textes relatifs à l'entretien professionnel annuel...

Auprès :

▶ de votre responsable

▶ du ou des référents RH de votre direction

Retrouvez la liste des référents RH sur Sésame : [RH > Organigramme et contacts](#)

▶ de la Cellule Évaluation professionnelle de la DRH :

☒ Direction des ressources humaines
Pôle Développement RH
Cellule Évaluation professionnelle
32, rue Valade 31000 Toulouse

Adresse messagerie : courrierevaluation@mairie-toulouse.fr

☎ : 05 61 22 37 77 ou 22 20 31, 22 29 87



