



CDG 38

CENTRE DE GESTION DE L'ISÈRE
FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

> **Objet** : Entretien professionnel

> **Contact** : Karine MATUSZYNSKI
*Chargée de mission Transversalité, Conseil
RH et Accompagnement des Territoires*
04 76 33 20 33 | kmatuszynski@cdg38.fr

> **Pôle** : Direction

> **Type de document** : Note d'info

> **Référence** : 2026/01/KM

> **Date** : 27/01/2026

ENTRETIEN PROFESSIONNEL : CONSEILS PRATIQUES POUR LES EVALUATEURS



Ce guide vous permettra de vous aider à préparer et à conduire les entretiens professionnels. Des retours d'expérience sont également insérés dans ce document, sous forme d'encarts.

Il est conseillé aux évaluateurs de suivre des formations spécifiques sur la conduite de l'entretien professionnel et sur la détermination des objectifs afin d'adopter une posture positive face aux agents évalués.

1 – Pourquoi réaliser un entretien professionnel ?

L'entretien professionnel se définit comme étant un moment d'échanges et de dialogue entre l'agent et son supérieur hiérarchique direct en vue d'établir et d'apprécier la valeur professionnelle de l'agent évalué.

L'entretien a pour but de motiver les agents, d'optimiser le fonctionnement, et permet à la hiérarchie de recevoir des informations.

C'est donc l'occasion :

- De faire le point sur les conditions de travail actuelles de l'agent,
- D'évaluer le travail effectué au cours de l'année écoulée,
- De fixer des objectifs pour l'année à venir,
- De faire le point sur l'évolution du poste et le fonctionnement du service,
- D'aider l'agent à envisager l'avenir en termes de projet professionnel,
- De définir les besoins en formation et d'accompagnement pour l'acquisition ou le développement de ses compétences.

[Tapez ici]

2 – Comment préparer un entretien professionnel ?

1) Information aux agents évalués

L'organisation par chaque évaluateur d'une réunion préparatoire est conseillée. C'est l'occasion de communiquer des informations d'ordre général en présentant le système d'évaluation mis en place et les documents utilisés. A cette occasion, il peut répondre aux questions et désamorcer ainsi les inquiétudes et les rumeurs.

2) Organisation des entretiens

Huit jours au moins avant l'entretien professionnel, le responsable hiérarchique direct fixe le rendez-vous avec l'agent.

Afin de préparer cet entretien, la convocation doit obligatoirement être accompagnée de la fiche de poste de l'agent, de la trame de compte-rendu de l'entretien professionnel et du compte-rendu d'entretien professionnel de l'année précédente.

La convocation peut également être accompagnée du document *Conseils pratiques pour les agents évalués* et du récapitulatif annuel des formations suivies par l'agent.



Il est indispensable de prévoir un temps libre après l'entretien afin d'éviter de devoir quitter l'agent dans la précipitation si l'entretien venait à dépasser le temps prévu.

3) Préparation de l'entretien

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

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 et 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 et connaître ses possibilités d'avancements de carrières (prochains avancements d'échelon et de grade, promotion interne).

Certains documents peuvent vous être utiles : fiche de poste, compte-rendu d'entretien de l'année précédente, récapitulatif annuel des formations suivies, plan de formation de la collectivité, récapitulatif des perspectives de carrières...

3 – Comment conduire un entretien professionnel ?

L'entretien professionnel est un **moment d'échange privilégié** avec le supérieur hiérarchique direct. Il doit se dérouler dans un climat de confiance réciproque.



Evitez l'effet tribunal : les échanges sont facilités lorsque l'agent est évalué par un évaluateur unique.

Pour le cas où l'autorité territoriale n'est pas l'évaluateur, un deuxième entretien peut éventuellement être organisé entre l'agent et son autorité territoriale, afin d'avoir un échange sur les avancements de carrières possibles dans la collectivité. Cet entretien peut répondre ainsi à l'éventuel souhait des agents et de l'autorité territoriale de conserver un lien direct, sans mettre à défaut le positionnement du supérieur hiérarchique direct.

L'évaluateur consacre une heure à une heure et demie à chaque agent et veille à ne pas être dérangé au cours de l'échange. L'entretien se compose en 6 phases :

1) Accueil de l'agent

L'évaluateur doit réaliser un accueil positif, en respectant l'heure de l'entretien et en mettant l'agent à l'aise. Les objectifs de l'entretien seront rappelés, ainsi que le déroulé de l'entretien.



Il est important de s'assurer que l'agent a préparé son entretien (dans le cas contraire, l'entretien pourra être reporté).

2) Bilan général de l'activité de l'agent

Tout d'abord, l'entretien professionnel est l'occasion de mettre à jour la fiche de poste de l'agent, et de faire le point sur ses conditions matérielles de travail (locaux, matériel...)

Ensuite, le contexte de l'année écoulée pourra être évoqué, avec les faits majeurs ou les évolutions ayant marqué l'année, ainsi que le fonctionnement, les objectifs et le bilan de l'activité du service.

Enfin, s'ils existent, les objectifs de l'année seront rappelés (individuels et/ou de service).



Le supérieur hiérarchique laisse de préférence l'agent parler le premier et complète ou interroge si nécessaire. A défaut, c'est-à-dire si l'agent n'est pas à l'aise pour s'exprimer, l'évaluateur démarre et prend garde à accorder à son interlocuteur ou à son interlocutrice un assez large temps de réponse.

3) Valeur professionnelle et acquis de l'expérience professionnelle

Les compétences professionnelles, les qualités relationnelles (avec les collègues de travail, avec la hiérarchie et avec les usagers) et les capacités d'encadrement ou d'expertise seront discutées.

L'évaluateur doit :

- Valoriser les réussites et les points satisfaisants,
- Prendre en compte la place de l'agent dans le service,
- Sur d'autres aspects, formuler une critique constructive portant sur des faits précis.



L'évaluateur peut inciter l'agent à trouver des pistes de réflexion permettant de résoudre ses difficultés, ce qui permettra de l'impliquer et de le responsabiliser.

Les critères et sous-critères sélectionnés par le Comité Social Territorial départemental sont les suivants :

- **Compétences professionnelles et techniques** : compétences techniques liées au poste, qualité du travail effectué, sens de l'organisation et respect des délais, esprit participatif / force de proposition
- **Qualités relationnelles** : avec les collègues de travail (capacité à travailler en équipe), avec la hiérarchie (élu-e-s et/ou responsables), avec les usagers
- **Capacité d'encadrement ou d'expertise (si nécessaire)** : organisation du travail de l'équipe, prévention et gestion des conflits, qualité du travail collectif, expertise

Il est proposé d'évaluer les sous-critères sous forme de 4 degrés d'attente :

- ⇒ Non conforme aux attentes (niveau de connaissance ou pratiques insuffisant, des difficultés constatées)
- ⇒ En voie d'amélioration (marge de progression)
- ⇒ Conforme aux attentes (maîtrise des exigences du poste)
- ⇒ Supérieur aux attentes (expertise et exigences du poste satisfaites)

Pour chaque "famille" de critères (compétences professionnelles, qualités relationnelles, capacité d'encadrement ou d'expertise), des commentaires sous forme de phrases devront justifier l'évaluation des sous-critères.

Ces critères peuvent également être utiles pour **apprécier l'expérience professionnelle**, qui peut être assimilée à la connaissance acquise par la pratique : le temps passé sur un poste *met à l'épreuve l'agent* qui, de son côté, doit s'approprier sa situation de travail par l'acquisition volontaire de compétences.

L'expérience professionnelle repose notamment sur :

- L'élargissement des compétences,
- L'approfondissement des savoirs,
- La consolidation des connaissances pratiques assimilées sur un poste.

L'appréciation de l'expérience professionnelle peut également permettre de détecter des potentiels dans le cadre d'évolution de poste ou de mobilité, interne comme externe.



Le responsable hiérarchique n'évalue pas la personne (ce qu'elle est). L'évaluation sert à mesurer le résultat, ce que produit l'agent (c'est donc objectif, mesurable, concret). Il est recommandé d'utiliser des faits précis, significatifs.

4) Objectifs pour l'année suivante

L'évaluateur expose les objectifs individuels et/ou de services prévus pour l'année à venir. Les objectifs individuels peuvent être liés aux critères à améliorer dans l'évaluation de la valeur professionnelle et de la manière de servir.

Il est indispensable d'avoir anticipé cette étape, en ayant défini en amont ses propres objectifs de service avec son propre supérieur hiérarchique ou avec son autorité territoriale.



Décliner les projets de la collectivité (choix et orientation des élus) en projets de services.

La Direction générale et les services travaillent ensemble sur la définition des objectifs de service. Une fois les projets de service identifiés, il est plus facile de fixer les objectifs individuels.

- ⇒ Le supérieur hiérarchique cherchera à obtenir, autant que possible, l'adhésion de son collaborateur pour que celui-ci se sente plus concerné et s'investisse avec davantage de motivation dans la réalisation des objectifs qu'il aura contribué à définir. L'agent est même très souvent force de proposition.

S'il n'y a pas consensus, c'est l'évaluateur qui fixe les objectifs.

- ⇒ Par ailleurs, les moyens nécessaires doivent être évalués et mobilisés en matière de locaux, de matériel (informatique par exemple), de personnel, de formation.

Les objectifs peuvent être de 4 types qui peuvent se cumuler :

- ⇒ **Permanents** : ils correspondent aux activités recensées sur la fiche de poste de l'agent.

Ex : Proposer et suivre des tableaux de bord trimestriels, planifier mensuellement les travaux d'entretien, d'exploitation et les projets de développement.

- ⇒ **Ponctuels** : ils sont liés aux projets du service, de la collectivité, à un remplacement, à un renfort...

Ex : Assurer le remplacement d'un collègue en maladie, gérer la mise en place des infrastructures d'un événement, intégrer un nouveau logiciel.

- ⇒ **Individuels** : ils correspondent à des objectifs propres aux missions et aux activités de l'agent définies dans sa fiche de poste.

Ex : Améliorer en 6 mois les délais de délivrance des dossiers, proposer X outils (comme des guides de procédures, des notes ou des plaquettes d'information) sur l'année, mener 2 actions de sensibilisation des agents aux règles d'hygiène et de sécurité pour diminuer les accidents.

⇒ **Collectifs** : ils concernent l'ensemble d'un service, voire d'une collectivité.

Ex : Obtention du label des villes et villages fleuris, d'une certification ISO...



La définition d'objectifs peut être un facteur de motivation. Véritable acte de management, il est important de définir des objectifs à tous les agents (même aux agents en poste depuis de très nombreuses années, ou proches du départ à la retraite).

Il n'est pas nécessaire de déterminer des objectifs complexes. Au contraire, la définition d'objectifs simples avec les moyens à mettre en œuvre facilitera la mobilisation des agents.

5) Formations

L'entretien portant tout autant sur les missions dévolues à l'agent, que sur les compétences qu'il mobilise et leur développement à l'occasion des formations qu'il a suivies, cette partie permet d'envisager ensemble les besoins en formation pour l'année à venir 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.

⇒ Basée notamment sur la fiche de poste, rapportée aux objectifs fixés pour l'année à venir, cette partie de l'entretien est discutée en commun.



L'entretien professionnel peut être un moment privilégié pour rappeler à l'agent l'importance et l'intérêt de suivre des formations (autant pour la collectivité que pour l'agent).

C'est également l'occasion de faire le point sur les formations professionnelles obligatoires (formations d'intégration et de professionnalisation), facultatives (formations de perfectionnement et préparation aux concours et examens professionnels) et sur ses droits dans le cadre du CPF (Compte Personnel de Formation).

6) Perspectives d'évolution professionnelle

C'est l'occasion pour l'agent de s'exprimer sur ses souhaits d'évolutions dans son poste actuel, sur ses possibilités d'avancement, et s'il a des projets de mobilité professionnelle.

⇒ Cette partie de l'entretien est discutée en commun.



Les projets de réorganisation de service, de transferts de compétences ou de fusion de communes ou d'intercommunalité peuvent utilement être abordés dans cette partie.

Cet échange participera à l'accompagnement au changement réalisé par la collectivité à l'égard de l'agent auquel il sera demandé de plus en plus fréquemment de s'adapter aux évolutions.



Il peut être intéressant de saisir l'occasion de l'entretien professionnel pour sensibiliser à la mobilité notamment les agents affectés à des tâches dites "pénibles", dans une problématique de prévention du reclassement pour inaptitude physique.



Afin de répondre aux interrogations de l'agent évalué concernant sa carrière, l'évaluateur ou l'évaluatrice doit, avant l'entretien, s'informer des perspectives de carrières de l'agent, en lien avec le service Ressources humaines ou avec le service Gestion des carrières du Centre de gestion.

Attention : l'évaluateur a un rôle d'informateur auprès de l'agent. La décision des avancements et des nominations revient à l'autorité territoriale.

7) L'appréciation générale

Elle est du ressort exclusif du supérieur hiérarchique direct. Elle sera formalisée dans la dernière page du compte-rendu intitulée Synthèse, observations et signatures.



Le responsable hiérarchique, après passage en revue méthodique des différentes composantes du travail de l'agent, doit porter une appréciation d'ensemble en caractérisant et synthétisant en quelques phrases la valeur professionnelle de l'intéressé.

Cette rubrique doit être rédigée avec soin. En effet, la valeur professionnelle constitue l'un des fondements et des moyens de sélection des agents dans le déroulement de carrière et dans le cadre de la mobilité.

Vous pouvez rédiger cette rubrique sans la présence de l'agent après avoir conclu l'entretien.

8) Notification

Le compte-rendu doit être notifié à l'agent dans les 15 jours qui suivent l'entretien professionnel.

L'agent aura à cette occasion la possibilité de formuler ses remarques sur le fond ou sur le déroulement de l'entretien. Des voies de recours lui sont également ouvertes en cas de désaccord important.

L'agent doit signer le compte-rendu. Sa signature ne signifie pas qu'il accepte tout ce qui est écrit mais simplement qu'il a pris connaissance du document.



Les voies de recours de l'agent sont indiquées dans plusieurs documents :

- Convocation et conseils pratiques aux agents évalués
- En fin de compte-rendu de l'entretien professionnel
- Dans le guide Entretien professionnel : les recours possibles

Une note accompagnée de modèles de courrier de recours sont téléchargeables sur le site www.cdg38.fr, page Entretien professionnel et fiches de postes.

4 – Derniers conseils

Quelques bonnes attitudes à avoir...

- ✓ Avoir préparé l'entretien.
- ✓ Etre disponible et à l'écoute de l'autre. Créer un climat de confiance et d'écoute, adopter une attitude positive et participative, ne pas jouer des relations de pouvoir.
- ✓ Remplir le compte-rendu d'entretien professionnel pendant le déroulé de l'entretien (sinon, les termes risquent d'être reformulés et de s'éloigner de ce qui a été réellement dit).
- ✓ Valoriser les aspects positifs.
- ✓ Evoquer des faits précis tout au long de l'année, des chiffres, des objectifs en évitant tout jugement de valeur (jamais des sentiments ou du ressenti).
- ✓ Favoriser le dialogue, aider l'agent à faire des propositions. Permettre à l'agent de s'exprimer en lui posant des questions et en lui laissant la parole libre sur les différentes rubriques.
- ✓ Rentrer dans une dynamique de progrès.
- ✓ Valoriser le travail réalisé par l'agent tout au long de l'année. Insister sur les améliorations constatées au cours de l'année.
- ✓ Prendre en considération les agents.
- ✓ Valoriser le collectif, le travail d'équipe.
- ✓ Respecter les horaires fixés pour le déroulement de l'entretien professionnel.
- ✓ Remercier l'agent de ce temps d'échange.
- ✓ Veiller au suivi des demandes formulées par les agents au cours des entretiens.

Quelques erreurs ou écueils à éviter...

- ✓ L'effet jury ou tribunal : le responsable hiérarchique seul doit pouvoir conduire l'entretien.
- ✓ L'effet "routine" : "je travaille au quotidien avec l'agent, à quoi ça sert ?"
- ✓ 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.
- ✓ Un des critères de l'appréciation pourrait occulter l'ensemble de l'appréciation qui se révélerait alors à tort positive ou négative.
- ✓ Laisser s'installer un conflit sans chercher à le désamorcer.
- ✓ Ne pas laisser l'agent s'exprimer, lui "voler" son temps de parole.
- ✓ Evoquer uniquement les points négatifs : l'entretien est alors contre-productif et peut contribuer au désengagement de l'agent.
- ✓ Attendre l'entretien professionnel pour régler les problèmes. Des entretiens en cours d'année peuvent désamorcer des situations difficiles.