



**HAL**  
open science

# Quelle est la perception des agents sur le passage de la notation à l'entretien professionnel dans un établissement de la Fonction Publique Territoriale: le cas de la Communauté d'Agglomération de Châlons-en-Champagne

Solène Mazocky

## ► To cite this version:

Solène Mazocky. Quelle est la perception des agents sur le passage de la notation à l'entretien professionnel dans un établissement de la Fonction Publique Territoriale: le cas de la Communauté d'Agglomération de Châlons-en-Champagne. Gestion et management. 2012. dumas-00765089

**HAL Id: dumas-00765089**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00765089>**

Submitted on 14 Dec 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**UNIVERSITE DE REIMS CHAMPAGNE-ARDENNE**  
**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, SOCIALES ET DE GESTION**  
**INSTITUT REMOIS DE GESTION**

**Quelle est la perception des agents sur le passage de la notation à l'entretien professionnel dans un établissement de la Fonction Publique Territoriale : le cas de la Communauté d'Agglomération de Châlons-en-Champagne.**

*Mémoire de fin d'études - 2011/2012*

*1ère année de Master Management Stratégique des Organisations –  
parcours Gestion des Ressources Humaines*

**Présenté par S M**

Directrice de mémoire : Monique COMBES-JORET, enseignante chercheuse à  
l'Université de Reims Champagne Ardenne 2011-2012



## SOMMAIRE

<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>3</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>3</b>
<b>RESUME</b> .....	<b>6</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>6</b>
<b>PARTIE 1 : CADRE THEORIQUE</b> .....	<b>10</b>
CHAPITRE 1 : EVALUATION DU PERSONNEL.....	10
CHAPITRE 2 : EVALUATION DANS LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE .....	15
CHAPITRE 3 : EXPERIMENTATION DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL DANS LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE .....	19
<b>PARTIE 2 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE</b> .....	<b>24</b>
CHAPITRE 1 : PROJET DE RECHERCHE .....	25
CHAPITRE 2 : CADRE DE LA RECHERCHE.....	27
CHAPITRE 3 : DEMARCHE DE L'ENQUETE.....	37
<b>PARTIE 3 : ANALYSE DES RESUSLTATS DE L'ENQUETE TERRAIN</b> .....	<b>57</b>
CHAPITRE 1 : SYNTHESE DES DONNEES.....	57
CHAPITRE 2 : ANALYSE ET BILAN DES ENTRETIENS .....	85
CHAPITRE 3 : ANALYSE ET BILAN DES RESULTATS DES QUESTIONNAIRES.....	94
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>99</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS</b> .....	<b>101</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>101</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>109</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>111</b>

## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier dans un premier temps ma directrice de mémoire, Mme COMBES-JORET, Enseignante chercheuse à l'Université de Reims, pour son suivi et ses conseils ainsi que pour son concours à l'élaboration de ce mémoire.

Mes remerciements s'adressent aussi à ma tutrice professionnelle lors du stage cadre, Mme MARIE, Chef du service Ressources Humaines de la Communauté d'Agglomération de Châlons-en-Champagne, pour m'avoir accueilli au sein du service et permis de recueillir un grand nombre d'informations utiles à la réalisation du mémoire.

Je remercie tous les agents qui ont participé à mon étude relative à la mise en place de l'entretien professionnel au sein de la collectivité et qui se sont rendus disponibles pour répondre aux entretiens individuels.

Je remercie également toute l'équipe du service Ressources Humaines de la Communauté d'Agglomération de Châlons-en-Champagne pour leur accueil et leur collaboration.

Pour finir, je tiens à remercier l'équipe pédagogique ainsi que les intervenants professionnels de l'Université de Reims Champagne-Ardenne enseignant au sein du Master 1 Management Stratégique des Organisations parcours Gestion des Ressources Humaines pour m'avoir apporté toutes les connaissances théoriques de ma formation.

L'université n'entend donner aucune approbation aux opinions émises dans ce mémoire.

Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

## **RESUME**

La loi permet à titre expérimental d'apprécier la valeur professionnelle des fonctionnaires titulaires des collectivités territoriales et établissements publics locaux, avec la mise en place de l'entretien professionnel pour les années 2010 à 2012. A terme, ce nouveau système portant sur l'évaluation des résultats et les perspectives de carrière va être généralisé et la traditionnelle notation va disparaître au profit de l'entretien professionnel dès 2014 dans les collectivités territoriales.

L'entretien professionnel se place au centre d'une réforme du management dans la fonction publique territoriale. L'objectif est de mieux accompagner l'agent dans son parcours professionnel, de mieux prendre en compte ses besoins et d'encourager la recherche de performance dans les services publics.

Nous nous intéresserons dans ce mémoire à la perception des agents sur le passage de la notation à l'entretien professionnel dans un établissement de la Fonction Publique Territoriale, la Communauté d'Agglomération de Châlons-en-Champagne.

Mots clefs : collectivités territoriales, évaluation du personnel, notation, entretien professionnel.

---

The law entitles as an experiment the assessment of civil servant of local authorities with implementing of annual performance appraisal meeting for the years 2010 to 2012. Eventually, this new system of performance evaluation and career prospects will be generalized and the traditional notation will disappear to the benefit of the annual performance appraisal meeting as from 2014 in local authorities.

The annual performance appraisal meeting is in the center of a reform of management in the local government service. The objective is to best assist the agent in his career, to better reflect their needs and encourage research performance in public services.

We will focus in this research paper to the perception of civil servant on the passage of the notation to the annual performance review in an administrative public body of the local government service, the Community of the Conurbation of Châlons-en-Champagne.

Keywords: local authorities, assessment, notation, annual performance review.

## **INTRODUCTION**

Dans le cadre du Master 1 Management Stratégique des Organisations parcours Ressources Humaines, j'ai eu l'opportunité de réaliser un mémoire. Cette initiation à la recherche a pour but de nous permettre de développer des compétences d'analyse, de réflexion et de problématisation autour d'un sujet en relation avec la gestion des ressources humaines.

J'ai choisi de réaliser mon mémoire de recherche sur le thème de l'évaluation du personnel dans la Fonction Publique Territoriale (FPT) et plus précisément sur l'expérimentation de l'entretien professionnel.

La loi offre la possibilité aux collectivités territoriales qui le souhaitent de substituer l'entretien professionnel à la notation pour les années 2010, 2011 et 2012.

En effet, le système de notation qui s'est imposé depuis plus de 50 ans s'est avéré, au fil des années, peu performant pour traduire la valeur professionnelle des agents compte tenu de l'utilisation par les collectivités d'un éventail de notes resserrées et qui ne correspondaient pas toujours à la valeur réelle des agents.

Les objectifs de l'entretien professionnel sont notamment de mieux accompagner l'agent dans son parcours professionnel, de mieux prendre en compte ses besoins et d'encourager la recherche de performance dans les services publics.

De plus, l'enjeu de l'expérimentation est de garantir à tous les fonctionnaires une certaine homogénéité dans les modalités de l'entretien et de déterminer un socle commun à toutes les collectivités de critères d'appréciation professionnelle.

Ce sujet est particulièrement intéressant dans le sens où l'évaluation du personnel se place au centre d'une réforme du management dans la fonction publique au travers notamment du déploiement de l'entretien professionnel.

Les raisons de ce choix de sujet sont multiples. Tout d'abord, la gestion des ressources humaines dans le secteur public m'intéresse particulièrement et j'ai déjà réalisé un stage et deux emplois saisonniers dans ce secteur.

Par ailleurs, durant le stage cadre de Master 1 RH que j'ai effectué au sein de la Communauté d'Agglomération de Châlons-en-Champagne (CAC), la mission principale qui m'a été confiée fut de travailler à la mise en place et au bilan de l'entretien professionnel à titre expérimental.

J'ai ainsi participé directement à l'instauration de ce nouveau dispositif et j'ai été confrontée aux problématiques s'y rapportant.

Cela m'a permis d'utiliser le lieu de mon stage pour réaliser l'enquête de terrain et obtenir toutes les informations nécessaires à la réalisation de ce mémoire de recherche.

Les connaissances acquises par mon travail de recherche pour ce mémoire peuvent être un atout pour mon projet professionnel, à savoir travailler dans un service de gestion des ressources humaines de la fonction publique territoriale à l'issue de mon cursus universitaire.

La problématique à laquelle j'ai consacré ce mémoire peut donc être formulée en ces termes :

**« Quelle est la perception des agents sur le passage de la notation à l'entretien professionnel dans un établissement de la Fonction Publique Territoriale : le cas de la Communauté d'Agglomération de Châlons-en-Champagne ? »**

A travers cette question, nous cherchons à analyser la transition entre la notation et l'entretien professionnel dans la collectivité, faire un bilan du nouveau dispositif et montrer la perception des agents concernés.

Pour répondre à cette problématique, il s'agira dans une première partie de présenter les théories que nous allons utiliser pour effectuer la recherche. Nous verrons d'abord l'évaluation des performances, puis nous nous intéresserons à l'évaluation dans la fonction publique territoriale, pour finir avec l'expérimentation de l'entretien professionnel.

Dans une deuxième partie, nous exposerons la méthodologie de la recherche en définissant le projet de recherche et le cadre de l'enquête de terrain. Puis la démarche de la recherche sera détaillée avec la description de la méthode d'échantillonnage, la formulation des hypothèses et l'utilisation d'outils à la fois qualitatifs et quantitatifs.

Dans une troisième partie, après avoir synthétisé l'ensemble des données recueillies, nous les analyserons et ferons le bilan des éléments développés lors des entretiens et dans les questionnaires afin de répondre aux hypothèses de l'enquête et à la problématique du mémoire sur le passage de la notation à l'entretien professionnel.

## **PARTIE 1 : CADRE THEORIQUE**

Dans cette première partie, nous allons effectuer une revue de littérature sur le sujet du passage de la notation à l'entretien professionnel dans un établissement de la fonction publique territoriale. Cela afin de présenter l'état des connaissances existantes sur le sujet et répondre aux interrogations générales qu'il soulève.

Le premier chapitre sera consacré à l'évaluation des performances, avec la définition de l'évaluation, ses enjeux, les intérêts et limites, ainsi que les différentes méthodes. Dans un second temps, nous nous intéresserons plus particulièrement à l'évaluation dans la fonction publique territoriale. Pour finir, nous présenterons l'expérimentation de l'entretien professionnel dans les établissements de la FPT.

### **CHAPITRE 1 : ÉVALUATION DU PERSONNEL**

#### **I. DEFINITION**

D'après C. GUILLO-SOULEZ, dans l'ouvrage « La gestion des Ressources Humaines », paru en 2011, p75, l'évaluation des performances est « un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement peut être exprimé sous différentes formes : la notation, un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée, un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien ».

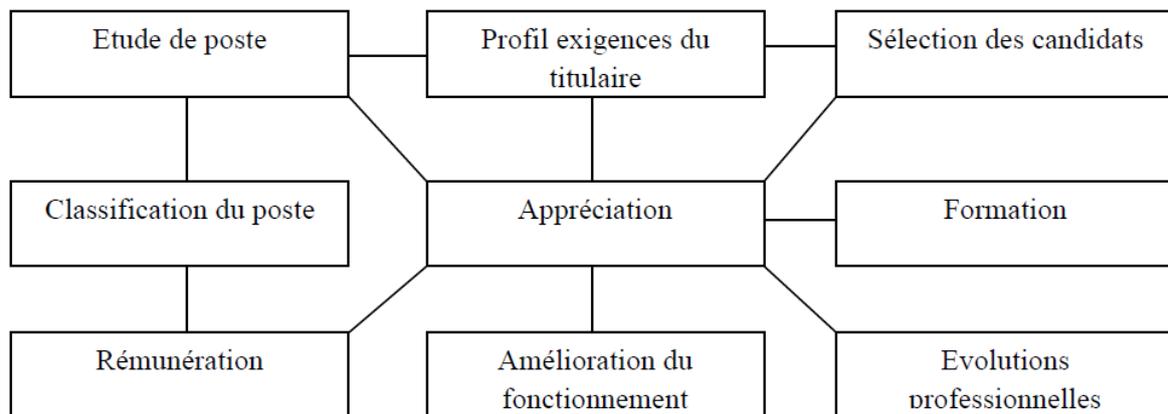
Dans le modèle bureaucratique de la fonction publique, l'évaluation du personnel se focalise sur la contribution de l'individu et cherche à l'isoler vis-à-vis de son collectif de travail. L'évaluation s'appuie généralement sur un contrôle du respect des règles de travail.

Actuellement, l'utilisation de l'évaluation professionnelle s'est généralisée dans toutes les organisations, de toutes tailles et de tous les secteurs, quel que soit le poste ou la fonction du salarié.

L'évaluation est une pratique qui demande du temps aux managers. Les entreprises optent généralement pour une périodicité annuelle pour réaliser l'entretien des salariés. Cela permet d'assurer une continuité et une cohérence dans les objectifs fixés.

## II. ENJEUX DE L'EVALUATION

L. Cadin, Gestion des ressources humaines, Edition Dunod, 2007 :



D'après le schéma ci-dessus de L. CADIN, nous pouvons voir que l'évaluation constitue un enjeu tant pour l'entreprise, car elle influence les décisions RH, que pour les salariés par les attentes qu'elle suscite en terme notamment de formation ou de perspectives professionnelles.

R. MOULINIER, dans l'ouvrage « L'évaluation du personnel », p 32, paru en 2005, écrit que l'évaluation est bénéfique pour l'évalué dans le sens où elle ne le laisse pas seul juge de ce qu'il apporte à l'entreprise. Ainsi, le regard de l'évaluateur contribue à l'objectivité de l'opinion que l'évalué a de son travail. De plus, le dialogue qui s'installe entre les deux individus donne la possibilité à l'évalué de discuter et d'argumenter sur son travail et ainsi, de limiter l'arbitraire de l'évaluation.

D'autre part, il estime que l'évaluation est profitable pour l'entreprise ou l'administration en trois points. Tout d'abord sur le plan du management des ressources humaines, car l'évaluation a pour effet d'unifier les mentalités au sein de l'organisation au travers des échanges obtenus à l'occasion des entretiens d'évaluation en diffusant les valeurs communes.

Selon, A. COHEN-HAEGEL, dans l'ouvrage « Toutes les fonctions Ressources Humaines », paru en 2010, p202, le fait de « disposer annuellement d'une photographie de l'existant en matière RH permet des prises de décisions cohérentes en matière de rémunération, de gestion des plans de carrière et de la mobilité, d'élaboration du plan de formation ».

Il estime également que l'évaluation est un acte managérial primordial, car elle permet de créer une communication entre les managers et les collaborateurs à travers un moment d'échange et de dialogue tout en réalisant le bilan de l'année passée.

R.MOULINIER le rejoint sur cette idée en décrivant l'évaluation comme un moment choisi pour améliorer la compréhension mutuelle et les relations interpersonnelles entre l'évalué et le manager.

Nous pouvons lister les nombreux objectifs assignés à l'évaluation du personnel<sup>1</sup> :

- L'évaluation est un moyen d'évaluer la bonne adaptation d'un nouvel embauché
- Permet d'analyser les points forts et les points faibles de l'individu et d'envisager des corrections pour améliorer sa performance
- Permet de proposer une mobilité géographique ou professionnelle
- Sert de base à la modification de la rémunération
- Permet d'envisager les besoins en formation et de proposer un plan de formation
- L'évaluation permet d'améliorer les relations de travail en favorisant une meilleure communication entre les responsables hiérarchiques et leurs collaborateurs.

---

<sup>1</sup>C. GUILLO-SOULEZ. « La gestion des Ressources Humaines ». Lextenso Editions. 2011, Paris, 268p.

### III. INTERETS ET LIMITES DE L'EVALUATION

L'évaluation est l'occasion de faire le point sur la période écoulée et de détecter les compétences des salariés.

De plus, elle favorise la motivation en offrant au salarié des perspectives d'évolution dans l'entreprise.

Elle permet également de connaître les attentes des salariés et d'y répondre (formation, mobilité, rémunération...)

Par ailleurs, comme l'a expliqué C. GUILLO-SOULEZ dans son livre « La gestion des Ressources Humaines », l'évaluation comporte un certain nombre de limites. En premier lieu, nous pouvons noter que l'évaluation peut comporter une part de subjectivité.

De plus, elle peut parfois mélanger les aspects personnels et les aspects professionnels. Enfin, l'évaluation du personnel peut osciller entre une approche collective et une approche individuelle.

L'auteur estime également que l'évaluation est source de stress pour l'évalué. En effet, selon R. MOULINIER, la pratique de l'évaluation suscite des réserves ou des interrogations de la part des évalués.

### IV. METHODES D'EVALUATION

## A. Entretien individuel

### 1. Principes

« Il s'agit d'un entretien en face à face entre le salarié et son supérieur hiérarchique (N+1). L'objectif est de faire un bilan de l'année passée (points positifs et négatifs et de fixer des objectifs pour l'année à venir »<sup>2</sup>.

Nous pouvons dire que l'entretien individuel est aujourd'hui largement diffusé dans les entreprises de toutes tailles et tous secteurs et quel que soit le poste ou la fonction.

La périodicité de l'entretien est généralement annuelle ou semestrielle, en cas de fréquence annuelle il se déroule généralement fin novembre ou début décembre. De plus, la durée de l'entretien se situe entre 1 et 4 heures.

Dans le livre « Toutes les fonctions Ressources Humaines », paru en 2010, p241, A. COHEN-HAEGEL précise les quatre étapes de l'entretien, à savoir la phase d'accueil, de bilan, la phase d'engagement et de conclusion, la formalisation.

### 2. Avantages et inconvénients

L'entretien permet dans le même temps au supérieur d'exprimer son jugement sur le salarié en direct, de reconnaître les réussites de son collaborateur et de l'aider à analyser ses échecs ou ses difficultés. Et il permet au salarié d'exprimer son opinion et de faire connaître ses souhaits, notamment en matière d'évolution de carrière ou de formation par exemple.

Concernant les inconvénients de l'entretien individuel, l'auteur relève que les facteurs liés à la personne et à l'environnement sont délicats à aborder et peuvent mettre l'évalué mal à l'aise.

De plus, les DRH reprochent souvent aux managers de manquer de courage durant les entretiens, entraînant des situations délicates et contraires aux attentes des salariés.

---

<sup>2</sup>C. GUILLO-SOULEZ, « La gestion des Ressources Humaines », Lextenso Editions, 2011.

### 3. Conséquences de l'entretien

L'entretien individuel donne lieu à la production d'un document récapitulatif signé par le salarié et l'évaluateur et transmis à la DRH. L'entretien est normalement suivi par la mise en place d'axes de progrès ou d'actions de formation.

#### **B. 360°**

Le 360° comme outil d'évaluation est développé par C. GUILLO-SOULEZ, dans le livre « La gestion des Ressources Humaines », p80.

C'est « une méthode d'évaluation des compétences managériales d'un cadre faite par son entourage professionnel. Le salarié commence par s'autoévaluer puis ses collaborateurs et son N+1 l'évaluent. Cette évaluation s'effectue à partir d'un formulaire distribué au maximum à une vingtaine de personnes et comprenant jusqu'à 200 questions. L'évaluation se fait au moyen de notes sur des items variés ».

Le 360° est une méthode d'évaluation qui concerne donc essentiellement les managers et les agents de maîtrise.

#### **C. Entretien collectif**

L'entretien collectif est un entretien de groupe qui est adapté dans le cadre d'un projet ou pour une équipe autonome de travail. La pratique de l'entretien collectif est encore rare mais tend à se développer.

## **CHAPITRE 2 : EVALUATION DANS LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE**

Pour ce chapitre, nous nous sommes particulièrement intéressés à la notation dans le cadre de l'évaluation des agents territoriaux.

## **I. NOTATION**

### **A. Définition de la notation**

La notation constitue un élément important de la gestion des ressources humaines des collectivités territoriales. La notation exprime l'appréciation de la valeur professionnelle des agents publics à travers deux éléments indivisibles : une note chiffrée et une appréciation littérale.

D'après J-M PERETTI, dans le « Dictionnaire des ressources humaines » 6<sup>e</sup> édition, paru en mai 2011, p179, la notation se définit comme une « estimation chiffrée du travail ou de la conduite d'une personne dans son poste ».

René MOULINIER, dans l'ouvrage « L'évaluation du personnel », p 172, paru en 2005, définit la notation comme la « cotation des qualifications et des performances d'un individu sous la forme d'une note, théoriquement étagée de 0 à 20 et la plupart du temps limitée à un faible éventail ».

### **B. Principes et cadre réglementaire de la notation**

D'après S. COGOLIN, dans l'article « La notation des fonctionnaires territoriaux », paru dans la Gazette des Communes à la rubrique « Analyses juridiques » le 8 novembre 2004, p 60 à 63, le principe de la notation est posé par le statut général des fonctionnaires, les titres I, article 17 de la loi du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires. Concernant la fonction publique territoriale, le décret n°86-473 du 14 mars 1986 précise le détail des règles pour les titulaires.

Par principe, tous les fonctionnaires et certains agents non titulaires doivent faire l'objet d'une notation exprimant leur valeur professionnelle. Dans la fonction publique territoriale, la notation a lieu chaque année au cours du dernier trimestre.

Dans le cadre de la fonction publique territoriale, le pouvoir de la notation est exercé par l'autorité territoriale, c'est-à-dire le maire, le président de conseil général, de conseil régional ou de conseil d'administration, au vu des propositions du directeur général des services de la collectivité ou de l'établissement.

### **C. Procédure de la notation**

La procédure de la notation se décompose en plusieurs étapes. Dans un premier temps, la notation donne lieu à l'établissement d'une fiche individuelle de notation adressée à chaque agent afin qu'il exprime ses vœux concernant ses fonctions et leurs conditions d'exercice.

Dans un second temps, la fiche est remplie par le directeur général des services avec une appréciation générale exprimant la valeur professionnelle de l'agent et une note chiffrée.

L'autorité territoriale formule des observations sur les vœux de l'agent en tenant compte des propositions du directeur général des services et exprime la valeur professionnelle de l'agent par une note chiffrée et une appréciation générale.

Ensuite, la fiche est transmise à l'agent pour qu'il atteste en prendre connaissance au moins trois semaines avant la réunion de la commission administrative paritaire.

Dans l'article de la Gazette des communes, « La notation et l'évaluation des agents territoriaux en 10 questions », paru le 11 juin 2007, S. MACAIRE écrit que les critères permettant à l'autorité territoriale d'apprécier la valeur professionnelle de l'agent, sont précisément définis par les textes. Pour les fonctionnaires des catégories A et B, ils portent en général sur les aptitudes générales des agents, leur efficacité, leurs qualités d'encadrement et leur sens des relations humaines.

Les critères de notation des agents de catégorie C sont fixés par le décret du 30 décembre 1987 modifié et portent sur les éléments suivants :

- Connaissances professionnelles
- Initiative, exécution, rapidité et finition
- Sens du travail en commun et relations avec le public

- Ponctualité et assiduité

## **D. Contestation de la notation**

### **1. Recours gracieux**

Les Commissions Administratives Paritaires (CAP) doivent procéder chaque année à l'examen des fiches de notation.

L'agent peut contester sa notation auprès de l'autorité territoriale, qui statuera après l'obtention de l'avis de la CAP compétente qui n'a qu'un avis simple et ne la lie en aucune façon.

### **2. Recours contentieux**

Les fonctionnaires peuvent saisir le tribunal administratif pour demander la révision de leur notation à condition d'avoir formulé au préalable un recours gracieux auprès de leur administration.<sup>3</sup>

La contestation doit alors porter sur les deux éléments de la notation qui sont la note et l'appréciation.

## **E. Conséquences de la notation**

La notation joue un rôle essentiel dans l'avancement des agents, et en particulier dans l'appréciation des délais d'avancement d'échelon et de grade qui dépendent non seulement de l'ancienneté, mais aussi de la valeur professionnelle. La notation est également prise en considération dans le cadre des promotions internes<sup>4</sup>.

## **II. REMISE EN CAUSE DE LA PROCEDURE DE NOTATION**

Dans l'ouvrage « L'évaluation du personnel », p 172, paru en 2005, R. MOULINIER remet en cause la notation, il estime que « la note n'apporte pas de garantie d'objectivité malgré son apparence neutre, parce qu'elle dépend de la sévérité ou de la bienveillance de

---

<sup>3</sup>Site officiel de l'administration française : <http://vosdroits.service-public.fr>

<sup>4</sup>S. MACAIRE, « La notation et l'évaluation des agents territoriaux en 10 questions », La Gazette des communes, rubriques « Carrières statut », 11 juin 2007, p 76.

l'évaluateur » et que « ce système n'apporte en définitive aucun éclairage à l'intéressé sur ce qui est attendu de lui ». D'après lui, la note a un aspect trop descriptif, ce n'est qu'un constat avec un trop faible contenu informatif.

De plus, M. KACZMAREK dans « La notation dans la fonction publique territoriale », article publié dans La Gazette des communes le 24 novembre 2003, précise les remises en cause de la procédure de notation.

Nous estimons généralement que le système de notation n'est pas satisfaisant et fait l'objet de sérieuses critiques.

Par exemple, l'auteur estime que la note chiffrée n'est pas pertinente puisqu'elle repose sur des bases d'appréciations inadaptées car trop générales qui font référence au comportement de l'agent et non à son travail, son efficacité dans l'emploi.

En conséquence, nous ne pouvons dire que les critères d'appréciation ne correspondent pas suffisamment aux fonctions des agents et ne permettent pas d'évaluer objectivement les résultats obtenus par l'agent.

### **CHAPITRE 3 : EXPÉRIMENTATION DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL DANS LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE**

Dans ce troisième chapitre, nous étudierons le nouveau dispositif d'évaluation professionnelle mis en place dans les collectivités territoriales, en remplacement de la notation à titre expérimental basée sur un entretien professionnel.

Pour cela nous nous appuierons sur la circulaire n°2001-11 du Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale de la Marne (CDG51), « L'entretien professionnel à titre expérimental », diffusée le 29 août 2011 aux Collectivités tests.

## **I. CADRE LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE**

La loi permet à titre expérimental d'apprécier la valeur professionnelle des fonctionnaires titulaires des collectivités territoriales et établissements publics locaux, avec la mise en place de l'entretien professionnel en remplacement de la traditionnelle notation, pour les années 2010 à 2012 :

La loi « Mobilité » du 3 août 2009 a inséré un article 76-1 dans la loi n°84-53 du 26 janvier 1984 qui permet à l'autorité territoriale de remplacer à titre expérimental, pour 3 ans (2010,2011 et 2012), la notation par un entretien professionnel.

La circulaire NOR : IOCB102199C du 6 août 2010 (Ministère de l'Intérieur, Outre-mer et Collectivités Territoriales).

## **II. PRESENTATION DU DISPOSITIF**

### **A. Principes de l'entretien professionnel**

L'entretien professionnel est essentiel dans la gestion des ressources humaines, il est conduit tous les ans par le supérieur hiérarchique direct et doit être considéré comme un temps

d'échange et de dialogue. Il est au centre de trois domaines : les objectifs de l'organisation c'est-à-dire de la collectivité territoriale, le rôle du manager et l'implication des agents.

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

L'expérimentation de l'entretien professionnel concerne les fonctionnaires titulaires des établissements de la fonction publique territoriale. Les agents exclus de l'expérimentation sont donc les fonctionnaires stagiaires, les agents non titulaires et les cadres d'emplois non soumis au système de la notation.

Chaque collectivité peut librement déterminer les agents concernés, pour cela une délibération doit être prise, après avis du Comité Technique Paritaire, afin de définir le champ d'application de cette expérimentation.

L'expérimentation peut concerner par exemple un cadre d'emplois, une filière, un seul niveau hiérarchique ou encore un ou plusieurs services.

Dans les textes, le supérieur hiérarchique direct est défini de la manière suivante, « l'agent qui adresse des instructions à ses subordonnés, qui organise le travail et contrôle l'activité des agents ». Le supérieur hiérarchique direct est culturellement et socialement proche des agents qu'il évalue et possède une bonne connaissance du travail de ses collaborateurs.

## **B. Procédure de l'entretien professionnel**

### **1. Convocation à l'entretien professionnel**

La convocation à l'entretien professionnel doit être transmise au fonctionnaire au moins 8 jours avant la date de l'entretien.

La convocation à l'entretien doit être accompagnée de la fiche de poste de l'agent concerné et d'un exemplaire de la fiche d'entretien professionnel qui servira de compte rendu de l'entretien.

## 2. Préparation à l'entretien professionnel

A partir des éléments développés dans la circulaire n°2011-11 du CDG 51, nous pouvons dire que l'entretien professionnel est un moment d'échange privilégié avec l'agent et il doit se dérouler dans un climat de confiance réciproque entre l'agent et le supérieur.

Nous remarquons également que la préparation de cet entretien est une étape importante qui conditionne la réussite de l'entretien lui-même. Ainsi, les agents et les évaluateurs doivent effectuer avant la réalisation de l'entretien un travail de préparation, comme par exemple se remémorer les faits marquants de l'année écoulée, noter les réussites et les échecs ou difficultés ou encore estimer les besoins en formation nécessaires à la réalisation des missions et réfléchir aux perspectives d'évolution professionnelle.

## 3. Déroulement de l'entretien professionnel

C. GUILLO-SOULEZ, dans l'ouvrage « La gestion des Ressources Humaines », p72, paru en 2011, exprime que l'entretien professionnel doit porter sur :

- Les résultats professionnels du fonctionnaire par rapport aux objectifs qui lui ont été assignés et aux conditions d'organisation et de fonctionnement de son service,
- Les objectifs fixés au fonctionnaire pour l'année à venir et les perspectives d'amélioration de ses résultats, compte tenu, le cas échéant, des perspectives d'évolution des conditions d'organisation et de fonctionnement de son service,
- La « manière de servir » du fonctionnaire,

- Les acquis de son expérience professionnelle, ses besoins en formation et ses perspectives d'évolution en termes de carrière et de mobilité.

L'entretien doit faire l'objet d'un compte rendu établi par le supérieur hiérarchique direct du fonctionnaire, qui sera communiqué à l'évalué pour signature.

## **C. Contestation de l'entretien professionnel**

### **1. Demande de révision auprès de l'Autorité Territoriale**

D'après la circulaire du CDG 51, si un agent souhaite obtenir la révision du compte rendu de l'entretien professionnel, il peut solliciter l'Autorité Territoriale et formuler une demande dans un délai de 15 jours francs à compter de la date de notification du compte rendu.

L'Autorité Territoriale notifie ensuite sa réponse à l'agent dans un délai de 15 jours après la demande de révision. L'absence de réponse dans ce délai est considérée comme un rejet de la demande.

### **2. Demande de révision auprès de la Commission Administrative Paritaire**

Suite à un rejet explicite ou implicite d'un recours formulé auprès de l'Autorité Territoriale, l'agent peut saisir la Commission Administrative Paritaire.

Il dispose d'un délai de 15 jours francs à compter de la notification de la réponse de l'Autorité Territoriale pour exercer un recours auprès de la CAP.

La Commission Administrative Paritaire peut proposer la modification du compte rendu à l'Autorité Territoriale (AT), sans pouvoir lui imposer.

L'Autorité Territoriale prend ensuite la décision d'accepter ou non la proposition de la Commission Administrative Paritaire de modification et doit notifier à l'agent le compte rendu définitif en vue de sa décision.

#### **D. Conséquences de l'entretien professionnel**

Le compte rendu de l'entretien professionnel est pris en compte pour l'avancement d'échelon, de grade et pour la détermination des promotions internes.

## **PARTIE 2 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Dans cette partie, nous allons analyser la méthodologie mise en place pour répondre à la problématique du mémoire de manière pertinente. Pour cela, dans un premier chapitre, nous présenterons le projet de la recherche. Ensuite, dans un second temps, nous étudierons le

cadre dans lequel la recherche a été effectuée. Pour finir, nous aborderons la démarche de l'enquête, en présentant les différentes étapes.

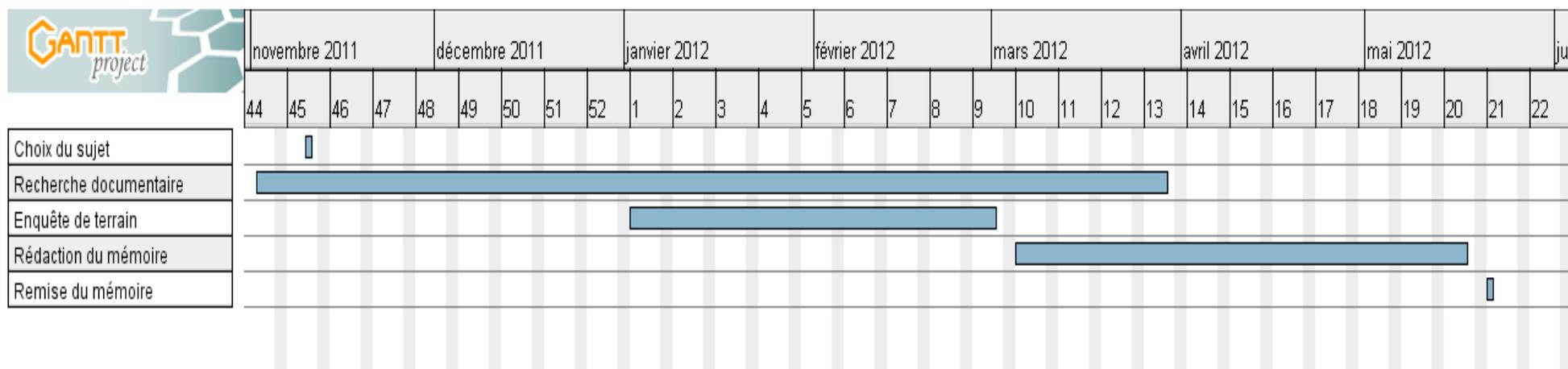
## **CHAPITRE 1 : PROJET DE RECHERCHE**

Ce premier chapitre, nous permet de définir le projet de la recherche en présentant le QQQQCP et le Gantt.

### **I. QQQQCP DU PROJET DE RECHERCHE**

<b>Qui</b>	Les agents de la Communauté d'Agglomération de Châlons-en-Champagne ayant été évalués dans le cadre d'un entretien professionnel.
<b>Quoi</b>	Il s'agit, lors de cette enquête, d'analyser la perception des agents territoriaux concernant la notation, l'entretien professionnel et le passage d'un système à l'autre.
<b>Où</b>	La recherche se déroule dans les locaux administratifs de la Communauté d'Agglomération à Châlons-en-Champagne.
<b>Quand</b>	La durée de la recherche s'étend sur une période de 7 mois allant d'octobre 2011 à avril 2012. Le recueil des données a eu lieu durant le stage cadre au mois de janvier et février 2012.
<b>Comment</b>	La réalisation de l'enquête terrain a été facilitée par mon intégration en tant que stagiaire au sein du service ressources humaine de la CAC.
<b>Pourquoi</b>	L'intérêt de la recherche est d'analyser la mise en place du dispositif des entretiens professionnels, d'en faire le bilan pour apporter des améliorations au support et à la procédure actuelle.

## II. GANTT DU PROJET DE RECHERCHE



Nom	Date de début	Date de fin
Choix du sujet	10/11/11	11/11/11
Recherche documentaire	02/11/11	30/03/12
Enquête de terrain	02/01/12	02/03/12
Rédaction du mémoire	05/03/12	18/05/12
Remise du mémoire	21/05/12	22/05/12

Source : Personnelle

## **CHAPITRE 2 : CADRE DE LA RECHERCHE**

### **I. PRESENTATION DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE, DES COLLECTIVITES TERRITORIALES ET DE LA CAC**

#### **A. Fonction Publique Territoriale**

##### **1. Présentation générale**

La Fonction Publique Territoriale compte plus de 1,8 million d'agents et représente plus du tiers de l'ensemble des fonctionnaires (Fonction Publique d'Etat : 2,5 millions d'agents, Fonction Publique Hospitalière : 1 million d'agents).

La Fonction Publique Territoriale fait partie du troisième volet de la décentralisation, la création de la fonction publique territoriale en 1983, a suivi les lois de transfert de compétences confiant aux collectivités locales la responsabilité de services d'intérêts locaux.

La Fonction Publique Territoriale regroupe l'ensemble des emplois des collectivités territoriales (communes, départements et régions) et les établissements publics qui en dépendent (communautés et syndicats de communes, offices HLM....).

Elle se caractérise par la grande diversité de ses domaines d'intervention, qu'il s'agisse d'éducation, de culture, de politique sociale, d'aménagement du territoire, d'environnement, de sport, de transport ou de développement économique par exemple.

##### **2. Cadre législatif et réglementaire**

La fonction publique créée par la loi du 13 juillet 1983 portant sur les droits et les obligations des fonctionnaires, constitue le titre I du statut général et s'applique à tous les agents.

La loi du 26 janvier 1984 organise les dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale (FPT) et constitue le titre III du statut. Cette loi a été modifiée par celle

du 19 février 2007, afin d'adapter le statut à l'approfondissement de la décentralisation et aux évolutions des collectivités territoriales, du fait notamment de l'essor de l'intercommunalité.

## **B. Collectivités territoriales**

Les collectivités territoriales « sont des structures administratives françaises, distinctes de l'administration de l'Etat, qui doivent prendre en charge les intérêts de la population d'un territoire précis »<sup>5</sup>, la définition et l'organisation des collectivités territoriales sont déterminées par la Constitution (article 34 et titre XII), les lois et les décrets. Ces dispositions sont rassemblées dans le Code Général des collectivités territoriales.

D'après J-L BŒUF et M. MAGNAN, nous pouvons définir une collectivité territoriale par trois critères.

Tout d'abord, elle est dotée de la personnalité morale, ce qui lui permet d'agir en justice. La collectivité territoriale est alliée à la décentralisation et bénéficie de l'autonomie administrative, elle dispose ainsi de son propre budget et de son personnel. Ensuite, elle détient des compétences propres, qui lui sont confiées par le législateur. Pour finir, une collectivité territoriale exerce un pouvoir de décision, par délibération au sein du conseil de représentants élus.

## **C. Communauté d'Agglomération de Châlons-en-Champagne**

### **1. Présentation générale**

La Communauté d'Agglomération de Châlons-en-Champagne a été créée le 1<sup>er</sup> janvier 2000 par délibération en date du 16 décembre 1999 en transformant le district de Châlons-en-Champagne en Communauté d'Agglomération.

---

<sup>5</sup> J-L BŒUF et M. MAGNAN, Les collectivités territoriales et la décentralisation, La documentation française, 2004, Paris, 152p.

Elle regroupe 13 communes : Châlons-en-Champagne, Coolus, Compertrix, l'Epine, Fagnières, Moncetz-Longevas, Recy, Saint-Etienne-au-Temple, Saint-Gibrien, Saint-Martin-sur-le-Pré, Saint-Memmie, Sarry, La Veuve.

La Communauté d'Agglomération a été baptisée Cités en Champagne afin de rendre l'appellation moins administrative et lui donner un caractère plus dynamique et attractif. On utilise souvent l'expression "CAC" pour la désigner.

Le périmètre de la Communauté d'Agglomération couvre une superficie de 200 km<sup>2</sup> et compte près de 70 000 habitants, il va être étendu en 2014 pour regrouper 38 communes et 73 727 habitants.



Source : [www.citesenchampagne.net](http://www.citesenchampagne.net)

La Communauté d'Agglomération est un établissement public de coopération intercommunale. Ce n'est pas une collectivité locale au sens strict du terme, comme le sont les Communes, le Département et la Région. Mais son organisation, sa gestion et son fonctionnement sont régis par le Code Général des Collectivités Territoriales (articles L.5216-1 à 10 du CGCT).

## 2. Missions et compétences de la CAC

D'après le site internet de la Communauté d'Agglomération de Châlons-en-Champagne, les missions et les compétences que relèvent de l'établissement sont les suivantes ([www.citesenchampagne.net](http://www.citesenchampagne.net)) :

### **Compétences obligatoires**

Le développement économique

- création, aménagement, entretien et gestion de zones d'activité industrielle, commerciale, tertiaire, artisanale, touristique, portuaire ou aéroportuaire
- actions de développement économique d'intérêt communautaire

L'aménagement de l'espace communautaire

- schéma directeur, schéma de secteur, création et réalisation de zones d'aménagement concerté
- transports urbains

L'équilibre social de l'habitat

- programme local de l'habitat et délégation de l'Etat pour les aides à la pierre
- politique du logement
- action pour le logement des personnes défavorisées

La politique de la ville dans la Communauté d'Agglomération

- dispositifs contractuels de développement urbain, de développement local et d'insertion économique et sociale
- dispositifs locaux de prévention de la délinquance

### **Compétences optionnelles**

La voirie d'intérêt communautaire

- création ou aménagement et entretien de voirie d'intérêt communautaire
- création ou aménagement et gestion des parcs de stationnement d'intérêt communautaire

L'assainissement

- collecte et traitement des eaux usées
- traitement et valorisation des boues agricoles

- gestion des stations d'épuration

L'environnement et le cadre de vie

- aménagement et entretien des berges
- lutte contre la pollution de l'air
- lutte contre les nuisances sonores

La collecte et le traitement des déchets

- collecte sélective des déchets
- élimination et valorisation des déchets ménagers et déchets assimilés

### **Compétences facultatives**

- Constitution de réserves foncières d'intérêt communautaire
- Aménagement de zones d'habitation d'intérêt communautaire
- Participations aux réalisations d'établissements d'enseignement secondaire et supérieur
- Participation aux actions culturelles et sportives d'intérêt communautaire
- Réalisation de pistes cyclables
- Gestion, entretien et fonctionnement des piscines
- Fourrière pour animaux
- Actions de promotion en faveur du tourisme
- Subventions aux clubs sportifs de haut niveau
- Gestion des aires d'accueil des gens du voyage
- Curage, entretien et fonctionnement des réseaux d'eaux pluviales
- Contribution financière au service départemental d'incendie et de secours

### **3. Les instances de fonctionnement de la CAC**

Le Président de la communauté d'agglomération est élu pour une durée de six ans par les conseillers communautaires. Il préside le Conseil communautaire et exécute ses délibérations. De plus, le président ordonne les dépenses et prescrit l'exécution des recettes. Le Président représente la communauté d'agglomération dans ses relations avec l'Etat, les autres collectivités et les partenaires institutionnels, dans le cadre des attributions qui lui sont déléguées par le Conseil.

Le Conseil Communautaire est composé de 55 membres. Ils sont élus par le conseil municipal de chacune des 13 communes. Le conseil délibère sur toutes les questions qui lui sont soumises dans le cadre des compétences communautaires.

Le Bureau est présidé par le Président de la communauté d'agglomération. Il le convoque et fixe l'ordre du jour en fonction des dossiers proposés par les différentes commissions. Le bureau comporte 21 membres et est composé du Président, des huit Vice-présidents, des conseillers communautaires délégués, du Secrétaire du Bureau et des membres de droit : les Maires des communes membres, qui n'occuperaient aucune des fonctions précédentes, sous réserve qu'ils soient conseillers communautaires.

Les commissions sont quant à elles chargées d'étudier et de préparer les dossiers qui leur sont soumis par le Président et le Bureau communautaire. Elles réfléchissent aux orientations de la politique communautaire ainsi qu'à leur mise en œuvre. On dénombre huit commissions: ressources humaines-finances, développement économique, enseignement supérieur et recherche, aménagement du territoire communautaire, habitat-transports, sport, culture et tourisme, environnement et développement durable, cohésion sociale<sup>6</sup>.

#### 4. Les services de la CAC

Le Président est chargé de l'administration de Cités en Champagne. Au quotidien, l'organisation des services est assurée par le Directeur Général des Services, assisté par un Directeur Général Adjoint.

Les services de Cités en Champagne sont composés de 133 agents dont 98 permanents. Certains agents sont partagés avec la ville de Châlons-en-Champagne dans le cadre d'une convention de services partagés :

- |   |                            |
|---|----------------------------|
| - Service Informatique                        | - Service des Réceptions   |
| - Service Commande Publique                   | - Service Assainissement   |
| - Service des Archives et de la Documentation | - Service Juridique        |
| - Atelier Mécanique                           | - SIG                      |
| - Atelier Imprimerie                          | - Développement Économique |

---

<sup>6</sup>[www.citesenchampagne.net](http://www.citesenchampagne.net)

## 5. Effectif du personnel

Source : CAC, décembre 2011

Filière		Cadre d'emploi		Grade	140		Agents en poste / Statut	
	Libellé		Libellé	Libellé	Pourvu	non pourvu	Titulaires	Non Titulaires
					127	13	98	29
<b>Total des effectifs permanents</b>		<b>133</b>			<b>127</b>	<b>6</b>	<b>98</b>	<b>29</b>
38	Administrative	2	Administrateur	Administrateur	2		2	
		12	Attaché	Directeur	2		1	1
				Attaché principal	4	1	2	2
				Attaché	5		3	2
		11	Rédacteur	Rédacteur chef	3		3	
				Rédacteur principal	1		1	
				Rédacteur	6	1	6	
		13	Adjoint administratif	Adjoint administratif principal de 1ère classe	2		2	
				Adjoint administratif 1ère classe	5		5	
				Adjoint administratif 2ème classe	6		6	
70	Technique	6	Ingénieur	Ingénieur en chef de classe normale	2		2	
				Ingénieur principal	2		2	
				Ingénieur	2			2
		8	Technicien	Technicien principal de 1ère classe	4		4	
				Technicien principal de 2ème classe	2			2
				Technicien	2			2
		5	Agent de maîtrise	Agent de maîtrise principal	3		3	
				Agent de maîtrise	2		2	
		51	Adjoint technique	Adjoint technique principal de 1ère classe	8		8	
				Adjoint technique principal de 2ème classe	8		8	
				Adjoint technique de 1ère classe	8		8	
				Adjoint technique 2ème classe	24	3	24	
14	Sportive	3	Educateur des APS hors classe	Educateur des APS hors classe	3		3	
		1	Educateur des APS 1ère classe	Educateur des APS 1ère classe	1		1	
		10	Educateur des APS 2ème classe	Educateur des APS 2ème classe	10		2	8
11	Emplois non cités	1	Collaborateur de cabinet	Chargé de mission	1			1
		8	Contrat Unique d'Insertion (CUI - CAE)		7	1		7
		2	Apprenti	Service Environnement et Développement Durable Service Communication	2			2
<b>Total des effectifs non permanents</b>		<b>7</b>			<b>0</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	Renfort occasionnel	1,5	Educateur APS	Educateur APS		1,5		
		5,5	Adjoint technique	Adjoint technique		5,5		
<b>Total des effectifs emplois fonctionnels</b>		<b>2</b>			<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
	Emplois fonctionnels	1	Directeur Général	Directeur Général	1		1	
		1	Directeur Général Adjoint	Directeur Général Adjoint	1		1	

## II. MISE EN PLACE A TITRE EXPERIMENTAL DES ENTRETIENS PROFESSIONNELS AU SEIN DE LA CAC

### A. Présentation de la mise en place du dispositif

Le Centre de Gestion de la Marne (CDG 51) a proposé à la Communauté d'Agglomération de Châlons-en-Champagne de participer à l'expérimentation de l'entretien professionnel. Au mois de mai 2011, la chef du service Ressources Humaines a participé à une réunion organisée par le CDG 51, au cours de laquelle le dispositif lui a été présenté.

Suite à une délibération relative au champ d'application de l'expérimentation et après avis du Comité Technique Paritaire, Cités en Champagne a décidé le 17 septembre 2011 de la mise en place du dispositif pour deux de ses services, le service "Activités du déchet" qui compte 46 agents dont 38 concernés par le dispositif et le service "Sports-culture" avec 32 agents dont 16 concernés.

L'expérimentation concerne les agents titulaires et exclue les fonctionnaires stagiaires et les agents non-titulaires.

La mise en place du dispositif a débuté la semaine du 24 au 28 octobre 2011. J'ai intégré durant cette période l'équipe RH de la Communauté d'Agglomération de Châlons-en-Champagne et participé à la création du support de l'entretien professionnel ainsi qu'à la diffusion des documents et la convocation des agents.

Les évaluateurs des deux services concernés par le dispositif ont été informés et formés à la pratique de l'entretien professionnel par le service Ressources Humaines. L'équipe RH a présenté la circulaire du Centre de Gestion de la Marne et apporté des éléments théoriques sur l'entretien professionnel aux supérieurs hiérarchiques.

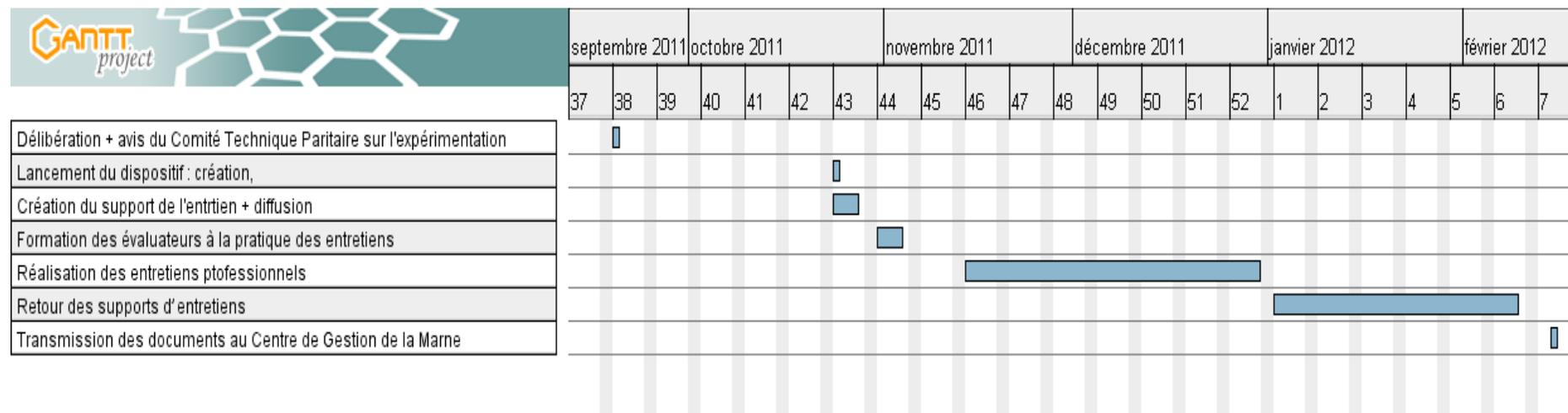
Les évaluateurs ont réalisé les entretiens sur une période allant de 3 semaines à 1 mois et demi, puis ont retourné les supports des entretiens au service RH.

Les délais prévus par la loi sont très stricts et n'ont pas pu être respectés par les services. La réglementation ne prévoit pas de droit de regard sur les évaluations au Chef de

service et au Directeur Général, même si dans la pratique ils ont vu l'ensemble des évaluations. Ensuite, les évaluations ont été soumises à l'observation de l'autorité territoriale.

J'ai suivi le retour des supports d'entretiens professionnels et transmis les documents au Centre de Gestion de la Marne le 15 février 2012, avec 5 jours de retard sur la date initialement prévue.

## B. Gantt du dispositif de l'entretien professionnel



Nom	Date de début	Date de fin
Délibération + avis du Comité Technique Paritaire sur l'expérimentation	19/09/11	20/09/11
Lancement du dispositif : création,	24/10/11	25/10/11
Création du support de l'entretien + diffusion	24/10/11	28/10/11
Formation des évaluateurs à la pratique des entretiens	31/10/11	04/11/11
Réalisation des entretiens professionnels	14/11/11	02/01/12
Retour des supports d'entretiens	02/01/12	10/02/12
Transmission des documents au Centre de Gestion de la Marne	15/02/12	16/02/12

Source : Personnelle

## CHAPITRE 3 : DEMARCHE DE L'ENQUETE

### I. ECHANTILLON DE L'ETUDE

L'enquête de terrain a été réalisée sur le lieu du stage cadre, ce qui nous a permis d'être en contact direct avec l'ensemble des effectifs concernés par l'étude durant neuf semaines et de faciliter la prise de contact avec les agents.

La mise en place de l'entretien professionnel à titre expérimental concerne deux services de la Communauté d'Agglomération, les services comptent pour l'un 29 agents dont 15 concernés par l'entretien professionnel et l'autre 45 agents dont 32 concernés.

Pour que l'étude soit représentative et pour avoir une vision globale du ressenti des agents sur le dispositif, nous nous sommes intéressés à l'ensemble des personnes concernées par l'expérimentation de l'entretien professionnel, c'est-à-dire les agents évalués, les supérieurs hiérarchiques, les chefs de service. Il est intéressant de connaître également l'avis des agents du service RH car ils sont au cœur de la mise en place de l'expérimentation.

Nous avons eu la possibilité de rencontrer l'ensemble des évaluateurs des deux services concernés par l'expérimentation de l'entretien professionnel (8 personnes) et les 3 agents du service RH concernés.

Pour la constitution de l'échantillon des agents "Évalués", et afin de faciliter l'analyse et permettre de traiter efficacement les données recueillies, il a été souhaitable de réduire l'échantillon pour la réalisation des entretiens.

Une technique d'échantillonnage non probabiliste a été utilisée, « elle repose sur le jugement personnel du chargé d'études plutôt que sur le hasard pour la sélection des éléments de l'échantillon ». Mon échantillon est de convenance, c'est-à-dire qu' « il est conçu par l'enquêteur pour des raisons de praticité. Il fait souvent appel à des étudiants, des personnes interceptées dans la rue, dans des magasins ou dans des centres commerciaux », d'après la définition du cours d'Analyse de données quantitatives, dispensé par M. CARPENTIER.

L'échantillon des agents "Évalués" contient 6 personnes, nous avons été mis en relation avec elles pour l'entretien par leurs chefs de service.

## Caractéristiques de l'échantillon :

N°	Statut	Service	Fonction	Ancienneté	Sexe	Age
1	Evalueurs	Activités du déchet	Encadrement administratif secteur collecte	2008	H	43
2			Encadrement technique	2007	H	45
3			Chargée de mission prévention déchet	2010	F	29
4			Responsable cellule technique	2000	F	36
5		Sports-Culture	Chef de service	2011	F	34
6			Responsable Piscine Olympique	1978	H	54
7			Responsable Piscine Tournesol	1978	F	53
8			Coordonnateur d'entretien des locaux	1995	F	50
9	Agent « évalué »	Activités du déchet	Chauffeur	1980	H	55
10			Ripeur	2003	H	46
11		Sports-Culture	Maître-nageur	1998	H	40
12			Maître-nageur	2011	H	25
13			Hôtesse de régie, d'accueil et vestiaire	2004	F	48
14			Hôtesse de régie	1998	F	52
15	Agents du service RH	RH	Directrice des Ressources Humaines	1983	F	49
16			Responsable RH	1990	F	42
17			Assistante RH	2003	F	35

## II. HYPOTHESES DE RECHERCHE

Pour répondre à la problématique du mémoire « Quelle est la perception des agents sur le passage de la notation à l'entretien professionnel dans un établissement de la Fonction Publique Territoriale : le cas de la Communauté d'Agglomération de Châlons-en-Champagne », nous allons tester différentes hypothèses.

Les hypothèses de recherche diffèrent selon le statut des agents : « évalué » et « évaluateur ». Après les avoir formulées, nous allons étudier ses postulats.

Ces hypothèses s'appuient sur des conceptions non vérifiées issues de documents étudiés, d'observations et d'expériences personnelles.

#### **A. Hypothèses de perception des agents « évalués »**

**Hypothèse n° 1 :** Les agents « évalués » sont attachés à la notation et préfèrent être évalués selon cette méthode.

Cette hypothèse peut être développée, en précisant que les agents sont attachés à la notation car c'est une méthode d'évaluation plus explicite, ou encore que la notation leur permet de se situer et de mesurer leur évolution.

Nous pouvons également supposer que les agents sont attachés à la traditionnelle note chiffrée.

**Hypothèse n°2 :** Les agents sont favorables à la suppression de la note au profit de l'entretien professionnel.

A partir de ce postulat, nous pouvons supposer que les agents sont favorables à la mise en place du nouveau dispositif d'évaluation de l'entretien professionnel. Les raisons que nous pouvons émettre résident dans le fait que les agents considèrent la notation comme un outil d'évaluation subjectif et trop scolaire. De plus, nous pouvons supposer que l'entretien professionnel favorise la mise en place d'un dialogue avec le supérieur hiérarchique direct contrairement à un entretien de notation-évaluation.

#### **B. Hypothèses de perception des évaluateurs**

**Hypothèse n°1 :** Les évaluateurs préfèrent la notation et ne sont pas favorables au remplacement de la notation par l'entretien professionnel

Cette première hypothèse consiste à montrer que les supérieurs hiérarchiques directs qui évaluent les agents préfèrent la notation comme méthode d'appréciation.

**Hypothèse n°2 :** Les supérieurs hiérarchiques préfèrent l'entretien professionnel comme outil d'évaluation de leurs agents.

L'objectif est de démontrer que les évaluateurs opteraient pour le choix de l'entretien professionnel qui leur paraît par exemple plus efficace que la notation, pour réaliser un bilan et une évaluation du travail de l'année écoulée et pour fixer les objectifs de l'année suivante.

### **C. Hypothèse de perception des agents du service RH**

**Hypothèse n°1 :** Dans le cadre de l'évaluation des agents, le service RH préfèrent la notation et accordent une importance à la note chiffrée.

Nous émettons ici l'hypothèse que la suppression de la note chiffrée a posé des difficultés en termes de gestion dans le cadre de l'évaluation concernant l'examen des possibilités de promotion interne, des avancements de grade et d'échelon.

**Hypothèse n°2 :** Les agents du service sont favorables à la mise en place du nouveau dispositif dans les services de la CAC et préfèrent l'entretien professionnel.

L'étude de cette supposition a pour but de prouver que le service RH, du point de vue de la gestion, est satisfait de l'instauration de l'entretien professionnel dans l'établissement. L'analyse de cette hypothèse nous permettra de découvrir les points de satisfaction des agents RH.

## **III. ELABORATION D'UNE METHODE QUALITATIVE ET QUANTITATIVE**

La méthode utilisée pour la collecte des données lors de la recherche relève à la fois du quantitatif et du qualitatif, nous avons utilisé conjointement trois outils de recueil des données dans le but d'obtenir le plus d'informations concrètes possible.

## **A. Entretiens semi-directifs**

### **1. Présentation de l'outil**

Pour réaliser l'enquête et recueillir les données, nous avons fait le choix d'établir en premier lieu une méthode qualitative avec l'utilisation de l'entretien semi-directif comme outil exploratoire ; « L'entretien semi-directif est une méthode d'étude qualitative basée sur la réalisation d'entretiens individuels ou collectifs durant lesquels l'animateur dicte uniquement les différents thèmes devant être abordés sans pour autant pratiquer un questionnement précis », [www.definitions-marketing.com](http://www.definitions-marketing.com).

La réalisation des entretiens semi-directifs ont permis de bien cerner et comprendre les perceptions des agents de la Communauté d'Agglomération de Châlons-en-Champagne et d'étudier leurs opinions sur la mise en place des entretiens professionnels.

**Déroulement des entretiens:**

<b>N° de l'interviewé</b>	<b>Date-Heure de l'entretien</b>	<b>Service - Fonction</b>
2	Mercredi 8 février - 9h	Activités du déchet Evalueur
3	Mercredi 8 février - 10h	Activités du déchet Evalueur
4	Mercredi 8 février - 10h30	Activités du déchet Evalueur
5	Mercredi 8 février - 11h	Sports-Culture Chef de service
8	Jeudi 9 février - 9h30	Sports-Culture Evalueur
6	Jeudi 9 février - 10h30	Sports-Culture Evalueur
1	Jeudi 9 février - 14h30	Activités du déchet Evalueur
7	Jeudi 9 février - 15h30	Sports-Culture Evalueur
11	Lundi 13 février - 8h30	Sports-Culture Evalué (Maître-nageur)
13	Mardi 14 février -10h	Sports-Culture Evalué
14	Mercredi 15 février - 11h30	Sports-Culture Evalué
12	Mercredi 15 février - 15h30	Sports-Culture Evalué (Maître-nageur)
9	Jeudi 16 février - 9h30	Activités du déchet Evalué
10	Jeudi 16 février – 10h	Activités du déchet Evalué
16	Vendredi 24 février – 11h	Responsable RH
17	Vendredi 24 février – 14h	Assistante RH
15	Mardi 28 février – 10h	Responsable du service

Les entretiens se sont bien déroulés, les agents ont été ouverts à la discussion et l'échange a été intéressant, de nombreuses informations ont pu être obtenues.

Les entretiens ont duré en moyenne 30 à 45 minutes chacun, et avec l'accord des agents, un enregistrement a été réalisé à chaque fois pour faciliter et optimiser le traitement des données.

## 2. Conception des guides d'entretiens

Dans le cadre de la réalisation des entretiens semi-directifs, trois guides d'entretiens adaptés aux différents statuts des agents concernés par la mise en place du dispositif ont été rédigés : agents « évalués », évaluateurs (N+1, N+2, Chefs de service) et service Ressources Humaines (DRH, responsable et assistante RH).

Pour la rédaction des guides d'entretiens, nous nous sommes appuyés sur les éléments développés lors d'une réunion avec l'ensemble des évaluateurs pour faire un premier bilan des entretiens professionnels, des observations personnelles durant les cinq premières semaines du stage cadre. Nous avons également eu recours à la revue de littérature réalisée en première partie, des documents internes de la Communauté d'Agglomération de Châlons-en-Champagne (note d'information, comptes rendus d'entretiens, etc.) et du mémoire de fin d'études de A. CORVISIER, « La suppression de la notation au profit de l'entretien professionnel : le cas de la collectivité territoriale de Reims » Université de Reims Champagne-Ardenne, Faculté des Sciences Economiques, Sociales et de Gestion 2011, 115p.

## **Guides d'entretiens :**

### **Guide d'entretien « Évalué »**

---

#### **Introduction**

Bonjour,

Dans le cadre de ma formation en Master 1 Management Stratégique des Organisations parcours RH, je rédige un mémoire de recherche sur l'expérimentation de l'entretien professionnel en remplacement de la notation.

Vous avez participé à la mise en place de l'expérimentation au sein de la Communauté d'Agglomération de Châlons-en-Champagne en tant qu'évalué.

Dans le but de réaliser un premier bilan du dispositif, nous souhaiterions avoir votre avis. Cette enquête permettra de procéder si nécessaire, à des modifications pour en faire un outil d'évaluation de qualité. Les éléments seront transmis au Centre de gestion de la Marne et au Conseil Supérieur de la Fonction Publique Territoriale.

Acceptez-vous d'être enregistré pour me permettre une meilleure utilisation des informations recueillies ?

## **Partie 1 : Profil de l'évalué**

Dans quel service travaillez-vous ?

Quel est votre fonction ?

Quelle est votre ancienneté dans cette fonction et au sein de la Communauté d'Agglomération de Châlons-en-Champagne ?

Quel est votre grade ?

Quel est votre âge ?

Avez-vous été évalué l'année dernière dans le cadre d'un entretien de notation-évaluation ?

## **Partie 2 : Information des agents sur l'entretien professionnel**

Avez-vous été informé de la mise en place de l'entretien professionnel à la place de la notation-évaluation ?

Que savez-vous sur la mise en place de l'entretien professionnel dans la Fonction Publique Territoriale et au sein de la CAC ?

Savez-vous s'il s'agit d'une expérimentation ? Quels sont les agents concernés ?

## **Partie 3 : Déroulement de l'entretien professionnel**

Le service Ressources Humaines vous a-t-il communiqué à l'avance le support de l'entretien professionnel ? Si, oui combien de temps à l'avance ?

Avez-vous préparé à l'avance l'entretien professionnel ?

Combien de temps l'entretien a-t-il duré ?

La personne qui vous a évalué était-elle la même que l'année dernière ?

L'entretien professionnel a-t-il favorisé la mise en place d'un dialogue avec votre supérieur hiérarchique direct par rapport à un entretien de notation-évaluation ?

L'évaluateur a-t-il été plus à l'écoute ?

Avez-vous eu la possibilité de faire connaître à votre supérieur hiérarchique direct votre perception de ses qualités ou défauts de management ?

Les questions posées par l'évaluateur ont-elles été différentes de l'année dernière ?

#### **Partie 4 : Support de l'entretien professionnel**

Les documents qui vous ont été transmis sont-ils clairs ?

Vous ont-ils aidé pour préparer votre entretien ?

Le support de l'entretien vous paraît-il adapté à votre fonction ?

#### **Partie 5 : Comparaison entre la notation et l'entretien professionnel**

Pour vous, y a-t-il une différence entre la notation et l'entretien professionnel ?

Si oui, quelle distinction faites-vous entre la notation et l'entretien professionnel ?

Selon vous, quels sont les avantages et les inconvénients de la notation et de l'entretien professionnel ?

L'entretien professionnel vous paraît-il plus efficace que la notation, pour faire un bilan et évaluer le travail sur l'année écoulée et pour la fixation des objectifs pour l'année suivante ?

L'entretien professionnel a-t-il duré plus ou moins longtemps que l'entretien notation-évaluation des années précédentes ?

Comment envisagez-vous l'entretien professionnel ?

Qu'attendez-vous de ce nouvel outil d'évaluation ?

Dans quel état d'esprit étiez-vous avant / pendant et après l'entretien ?

Que pensez-vous du système antérieur de notation, avec l'attribution d'une note chiffrée ?  
(Avantages / inconvénients / comparaison avec nouveau système sans note)

Avez-vous rencontré des difficultés pour vous situer par rapport à l'année précédente et par rapport à vos collègues du fait de la suppression de la note ?

Avez-vous eu des inquiétudes concernant l'examen des possibilités de promotion interne, d'avancement de grade et d'échelon par le CDG ?

Quelle méthode d'évaluation préférez-vous ?

Avez-vous d'autres éléments à ajouter pour compléter l'entretien ?

#### **Guide d'entretien « Evalueur N+1 et Chef de service »**

---

##### **Partie 1 : Profil de l'évaluateur**

Dans quel service travaillez-vous ?

Quel est votre fonction?

Pouvez-vous m'indiquer en quoi consiste votre fonction ?

Depuis quand exercez-vous cette fonction ?

Quel est votre grade ?

Quel est votre niveau d'études?

Combien de personnes gérez-vous ?

Quel est votre âge ?

## **Partie 2 : Information et formation des évaluateurs à la pratique de l'entretien professionnel**

Avez-vous été informé et formé à la pratique de l'entretien professionnel ?

Si oui, à quelle moment, comment et combien de temps de formation ?

Que savez-vous sur la mise en place à titre expérimental de l'entretien professionnel dans la Fonction Publique Territoriale et dans votre structure ?

Qu'attendez-vous de ce nouvel outil d'évaluation ?

Les années précédentes aviez-vous déjà évalué des agents ?

Avez-vous été évalué par votre supérieur hiérarchique dans le cadre du nouveau dispositif d'entretien professionnel ?

Si oui, qu'en avez-vous pensé en tant qu'évalué ? (avantages, limites, points à améliorer)

## **Partie 3 : Déroulement de l'entretien professionnel**

Avez-vous préparé à l'avance les entretiens professionnels ? Si oui, de quelle manière ?

Combien de temps les entretiens que vous avez réalisés ont-ils duré en moyenne ?

Que pensez-vous de cette durée : suffisante, insuffisante ?

Les entretiens professionnels ont-ils été faciles ou pas difficiles à programmer pour vous, dans votre agenda ?

Combien d'agents avez-vous évalué dans le cadre de l'entretien professionnel et dans le cadre de la notation-évaluation ?

Sur quelle période avez-vous réalisé les entretiens professionnels ?

Que pensez-vous des entretiens de cette année ? (apports, limites, intérêts, inconvénients)

L'entretien professionnel a-t-il favorisé la mise en place d'un dialogue avec l'évalué par rapport à la notation-évaluation ?

Que vous a permis de faire l'entretien professionnel? Et pas permis ?

A-t-il permis d'approfondir l'échange avec vos collaborateurs?

Certains agents sont exclus de l'expérimentation de l'entretien professionnel (stagiaire, non titulaire.....), ainsi deux outils d'évaluation cohabitent. Cela vous a-t-il posé des difficultés supplémentaires ?

Le respect des délais vous a-t-il posé des difficultés ?

Les délais de convocations imposés par la réglementation ont-ils été une contrainte pour vous ? (entretien + signature)

#### **Partie 4 : Support de l'entretien professionnel**

Avez-vous été sollicité pour la préparation du support d'entretien professionnel ?

Le support de l'entretien vous paraît-il adapté au secteur et au poste des agents évalués ?

Si vous aviez à le modifier que changeriez-vous, que garderiez-vous ?

Que pensez-vous de chacun des critères d'évaluation suivants : et listez les critères

L'échelle d'évaluation est-elle facilement exploitable ? (ex : non acquis : a des difficultés, en cours d'acquisition : rencontre parfois des difficultés).

Avez-vous posé d'autres questions aux agents que celles présentes dans le support ?

Ne plus avoir de maîtrise immédiate sur la fixation du coefficient « Manière de servir » des agents vous a-t-il posé un problème ? Cela a-t-il posé un problème aux agents ?

Que pensez-vous de la procédure adoptée pour la détermination du coefficient en préparation de la commission d'harmonisation ?

#### **Partie 5 : Comparaison et utilisation des deux outils d'évaluation : la notation et l'entretien professionnel**

Quelle distinction faites-vous entre la notation et l'entretien professionnel ?

Qu'est ce qui change réellement ? Pour vous ? Pour les salariés ? Pour l'organisation ?

L'entretien professionnel vous paraît-il plus efficace que la notation, pour faire un bilan, évaluer le travail sur l'année écoulée et pour fixer les objectifs pour l'année suivante?

L'entretien professionnel est-il un outil de management plus efficace pour stimuler et motiver les agents ?

Selon vous l'entretien professionnel génère-t-il plus ou moins de stress sur les agents ?

Les entretiens professionnels que vous avez réalisés ont-ils duré plus ou moins longtemps que les entretiens notation-évaluation ?

La suppression de la note chiffrée vous a-t-elle posé des difficultés dans le cadre de l'évaluation ?

Pensez-vous que les agents rencontrent des difficultés pour se situer par rapport à l'année précédente et par rapport à leurs collègues du fait de la suppression de la note?

Les agents ont-ils exprimés des inquiétudes concernant l'examen des possibilités de promotion interne par le CDG, des avancements de grade et d'échelon par le service RH.

L'entretien professionnel est-il plus ou moins simple d'utilisation que la notation comme outil d'évaluation?

Quelle méthode d'évaluation préférez-vous ?

Selon vous, quels sont les avantages et les inconvénients de la notation et de l'entretien professionnel?

Avez-vous d'autres éléments à ajouter pour compléter l'entretien ?

## **Guide d'entretien « service RH »**

---

### **Partie 1 : Profil de l'agent RH**

Quelle est votre fonction?

Pouvez-vous m'indiquer en quoi consiste votre fonction ?

Depuis quand exercez-vous cette fonction ?

Quel est votre grade ?

Quel est votre niveau d'études ?

Quel est votre âge ?

## **Partie 2 : Mise en place du dispositif**

Comment et quand avez-vous eu connaissance de la possibilité de mettre en place à titre expérimental des entretiens professionnels ?

A quel moment et qui a pris la décision d'expérimenter les entretiens professionnels au sein de la Communauté d'Agglomération de Châlons-en-Champagne ?

Savez-vous pourquoi l'entretien individuel est mis en place dans la fonction publique territoriale ?

Le service Ressources Humaines a-t-il informé et formé les agents et les évaluateurs à la pratique de l'entretien professionnel ?

Si oui, à quel moment, comment et combien de durée de formation ?

Pouvez-vous me dire comment les agents et les managers ont accueilli cet outil ?

## **Partie 3 : Déroulement de l'entretien professionnel**

Quels agents sont concernés par l'expérimentation de l'entretien professionnel ?

Sur quelle période les entretiens professionnels ont-ils été réalisés ?

Certains agents sont exclus de l'expérimentation de l'entretien professionnel (stagiaire, non titulaire.....), ainsi deux outils d'évaluation cohabitent.

Cela vous a-t-il posé des difficultés supplémentaires ?

Le respect des délais vous a-t-il posé des difficultés ?

## **Partie 4 : Support de l'entretien professionnel**

Avez-vous été sollicité pour la préparation du support d'entretien professionnel par le Centre de Gestion de la Marne ?

Le support de l'entretien vous paraît-il adapté au secteur et au poste des agents évalués ?

Si vous aviez à le modifier que changeriez-vous, que garderiez-vous ?

Que pensez-vous de la procédure adoptée pour la détermination du coefficient de manière de servir ?

## **Partie 5 : Comparaison et utilisation des deux outils d'évaluation : la notation et l'entretien professionnel**

Quelle distinction faites-vous entre la notation et l'entretien professionnel ?

Qu'est ce qui change réellement ? Pour vous ? Pour les salariés ? Pour l'organisation ?

L'entretien professionnel vous paraît-il plus efficace que la notation, pour faire un bilan, évaluer le travail sur l'année écoulée et pour fixer les objectifs pour l'année suivante?

L'entretien professionnel est-il un outil de management plus efficace pour stimuler et motiver les agents ?

Selon vous l'entretien professionnel génère-t-il plus ou moins de stress sur les agents ?

La suppression de la note chiffrée vous a-t-elle posé des difficultés dans le cadre de l'évaluation ?

Avez-vous eu des difficultés concernant l'examen des possibilités de promotion interne, des avancements de grade et d'échelon du fait du nouveau système d'évaluation?

L'entretien professionnel est-il aussi simple à mettre en place que la notation comme outil d'évaluation?

Selon vous, quels sont les avantages et les inconvénients de la notation et de l'entretien professionnel?

Avez-vous d'autres éléments à ajouter pour compléter l'entretien ?

## **B. Observation participante**

L'observation « est la technique la plus usuelle de recueil et d'analyse des données verbales et non verbales. Elle permet un travail sur le comportement manifeste plutôt que sur

des déclarations de comportement. L'observation peut être une méthode pour la description de comportement ou une méthode de vérification des hypothèses »<sup>7</sup>.

En participant directement à la mise en œuvre du dispositif avec la réalisation du support de l'entretien, le suivi du retour des feuilles d'entretien au terme de la procédure et la gestion des formations, des observations pratiques ont été faites et des informations complémentaires obtenues.

## C. Questionnaire

### 1. Présentation de l'outil

A partir des données recueillies lors des entretiens semi-directifs, nous avons élaboré un questionnaire à destination de l'ensemble des agents ayant été évalués dans le cadre d'un entretien professionnel pour réaliser une étude représentative.

L'utilisation de ce deuxième outil nous a permis de confirmer les éléments obtenus lors des entretiens et de quantifier les perceptions des agents recueillies initialement afin d'obtenir des données statistiques déterminantes pour répondre à la problématique du sujet.

Le questionnaire a été transmis à 54 agents, pour obtenir un taux de retour satisfaisant, soit supérieur à 50%, les supérieurs hiérarchiques des deux services ont diffusé le questionnaire.

### 2. Elaboration du questionnaire

---

<sup>7</sup>[http://www.inh.fr/enseignements/idp/outils/etude\\_marche/observation\\_psychosocio.pdf](http://www.inh.fr/enseignements/idp/outils/etude_marche/observation_psychosocio.pdf)

Dans le cadre de la mise en place d'une méthode quantitative, nous avons également élaboré un questionnaire à destination des agents "évalués", à partir du guide d'entretien "Évalué" ainsi que des éléments développés par les agents lors des entretiens.

## **Questionnaire :**

### **Expérimentation de l'entretien professionnel : votre avis nous intéresse**

Février 2012

*Dans le cadre de ma formation en Master 1 Management Stratégique des Organisations parcours RH, je rédige un mémoire de recherche sur l'expérimentation de l'entretien professionnel en remplacement de la notation. Vous avez participé à la mise en place de l'expérimentation au sein de la Communauté d'Agglomération de Châlons-en-Champagne en tant qu'évalué. Dans le but de réaliser un premier bilan du dispositif, nous souhaiterions avoir votre avis, cette enquête permettra de procéder si nécessaire, à des modifications pour en faire un outil d'évaluation de qualité. Les éléments seront transmis au Centre de gestion de la Marne et au Conseil Supérieur de la Fonction Publique Territoriale .Je vous remercie d'avance pour votre participation.*

*Solène Mazocky*

## **Partie 1 : Profil de l'évalué**

---

Dans quel service travaillez-vous ?

- Sports-Culture-Tourisme
- Activités du déchet

Quelle est votre fonction ?

.....

Quel est votre grade ?

.....

Vous êtes :

- Une femme
- Un homme

Quel est votre âge ?

- de 25 ans
- 25-34 ans
- 35 – 50 ans
- + de 50 ans

Avez-vous été évalué l'année dernière dans le cadre d'un entretien de notation-évaluation?

- Oui
- Non

## **Partie 2 : Information des agents sur l'entretien professionnel**

---

Avez-vous été informé sur la pratique de l'entretien professionnel ?

- Oui
- Non

Si oui, par qui?

- Chef du service
- Supérieur hiérarchique
- Service RH
- Autre,  
précisez : .....

## **Partie 3 : Déroulement de l'entretien professionnel**

---

Le service Ressources Humaines vous a-t-il communiqué à l'avance le support de l'entretien professionnel ?

- Oui
- Non

Si, oui combien de temps avant ?

.....

Avez-vous préparé l'entretien professionnel ?

- Oui
- Non

Si oui, à l'aide de quels documents ?

- Le support de l'entretien professionnel
- Les documents fournis par le service RH
- Autre, précisez :  
.....

Combien de temps l'entretien a-t-il duré ?

- de 30 min
- de 30 min à 1h
- de 1h à 1h30
- + de 1h30

La personne qui vous a évalué était-elle la même que l'année dernière ?

- Oui
- Non. Par qui avez-vous été évalué l'année dernière ? .....

L'entretien professionnel a-t-il favorisé la mise en place d'un dialogue avec votre supérieur hiérarchique direct par rapport à un entretien de notation-évaluation ?

- Oui
- Non

L'évaluateur a-t-il été plus à l'écoute ?

- Oui
- Non

Avez-vous eu la possibilité de faire connaître à votre supérieur hiérarchique direct votre perception de ses qualités ou défauts de management ?

- Oui
- Non

#### **Partie 4 : Le support de l'entretien professionnel**

---

Les documents qui vous ont été transmis sont-ils clairs ?

- Oui
- Non

Si non, à quel niveau ?

.....

Vous ont-ils aidé pour préparer votre entretien ?

- Oui
- Non

Le support de l'entretien vous paraît-il adapté à votre fonction ?

- Oui
- Non

Si non, à quel niveau ?

.....

.....

Les questions posées par l'évaluateur ont-elles été différentes de l'année dernière ?

- Oui
- Non

Si oui, en quoi ?

.....  
.....

### **Partie 5 : Comparaison entre la notation et l'entretien professionnel**

---

Pour vous, y a-t-il une différence entre l'entretien de notation-évaluation et l'entretien professionnel ?

- Oui
- Non

Si oui, quelle distinction faites-vous ?

.....  
.....

L'entretien professionnel vous paraît-il plus efficace que la notation, pour faire un bilan et évaluer le travail sur l'année écoulée et pour la fixation des objectifs pour l'année suivante ?

- Oui
- Non

Pourquoi ?

.....

L'entretien professionnel a-t-il duré plus ou moins longtemps que l'entretien notation-évaluation des années précédentes ?

- Plus longtemps
- Moins longtemps
- Egal

Selon vous l'entretien professionnel génère-t-il plus ou moins de stress ?

- Plus
- Moins
- Egal

Que pensez-vous du système antérieur de notation, avec l'attribution d'une note chiffrée ?

- Plus explicite
- Permet de voir l'évolution
- Outil d'évaluation subjectif
- Trop scolaire
- Autre, précisez : .....

Etiez-vous attaché à la note chiffrée ?

- Oui
- Non

Avez-vous rencontré des difficultés pour vous situer par rapport à l'année précédente et par rapport à vos collègues du fait de la suppression de la note ?

- Oui
- Non

Avez-vous eu des inquiétudes concernant l'examen des possibilités de promotion interne, d'avancement de grade et d'échelon par le Centre de Gestion de la Marne ?

- Oui
- Non
- Je ne me suis pas posé la question

Si oui, pourquoi ?

.....

Selon vous, quels sont les avantages et les inconvénients de la notation et de l'entretien professionnel?

.....  
.....

Quelle méthode d'évaluation préférez-vous ?

- Entretien professionnel
- Entretien de notation-évaluation

## **PARTIE 3 : ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE TERRAIN**

Dans cette troisième partie, les résultats de l'enquête de terrain vont être présentés et étudiés afin de pouvoir répondre à la problématique du mémoire.

Dans le premier chapitre, nous analyserons les résultats obtenus lors des entretiens avec les huit évaluateurs, six agents « évalués » et trois agents du service RH. Puis, dans un second temps, nous étudierons les données recueillies avec la diffusion du questionnaire. Pour finir, dans le deuxième chapitre nous ferons des préconisations et le bilan du dispositif de l'entretien professionnel.

### **CHAPITRE 1 : SYNTHESE DES DONNEES**

#### **I. SYNTHESE DES ENTRETIENS**

Concernant le traitement des données recueillies lors de l'enquête de terrain, nous allons utiliser deux méthodes, une analyse qualitative pour les informations issues des entretiens en analysant le contenu et une analyse quantitative pour les questionnaires. Pour une meilleure utilisation des données les entretiens ont été enregistrés et les éléments recueillis ont été synthétisés dans le tableau ci-dessous.

## Synthèse des réponses des « Evaluateurs » du service Activités du déchet

Questions/Evaluateurs	1	2	3	4
<b>Partie 1 : Profil de l'évaluateur</b>				
Service	Activités du déchet	Activités du déchet	Activités du déchet	Activités du déchet
Fonction	Encadrement administratif secteur collecte	Encadrement technique	Chargée de mission prévention déchet	Responsable cellule technique
Ancienneté	2008	2007	2010	2000
Grade	Agent de maîtrise principal	Agent de maîtrise principal	Ingénieur territorial	Technicien territorial principal de 1 <sup>ère</sup> classe
Niveau d'études				
Nombre d'agents gérés	28 agents	28 agents	3 personnes	40 environ
Age	43 ans	45 ans	29 ans	36 ans
<b>Partie 2 : Information et formation des évaluateurs à la pratique de l'entretien professionnel</b>				
Avez-vous été informé et formé à la pratique de l'entretien professionnel ?	Oui, note d'information et réunions du service RH. Suffisamment clair et bien expliqué.	Oui, par le chef du service Activités du déchet.	Oui, une présentation orale et des documents remis par le service RH.	N'a pas pu assister aux réunions, information par le chef du service Activités du déchet. Note d'information du service RH. Incertitude sur la partie administrative.
Que savez-vous sur la mise en place à titre expérimental de l'entretien professionnel dans la Fonction Publique Territoriale et dans votre structure ?	NR	NR	NR	Nouveau système, expérimenté par le Centre de Gestion de la Marne. La CAC a choisi deux services pour expérimenter le dispositif des entretiens professionnels.
Qu'attendez-vous de ce nouvel outil d'évaluation ?	NR	Une évolution au niveau de l'évaluation des agents. Avoir plus de temps, être plus précis dans les évaluations.	Pas d'attente particulière.	Des rubriques plus précises pour argumenter le dialogue avec les agents. Structurer l'entretien.
Les années précédentes aviez-vous déjà évalué des agents ?	Oui, dans le cadre des entretiens de notations-évaluations.	Oui.	Non.	Oui.
Avez-vous été évalué par	Oui.	Oui. Pas de changement par rapport à	Oui.	Oui. Mais pas vraiment formalisé.

<p>votre supérieur hiérarchique dans le cadre du nouveau dispositif d'entretien professionnel ? Si oui, qu'en avez-vous pensé en tant qu'évalué ?</p>		<p>l'année précédente (déjà un entretien avec un échange).</p>		<p>Car départ imprévu en congés maternité du Chef du service, Réalisation de l'entretien le jour du départ. Pas satisfaisant.</p>
<p><b>Partie 3 : Déroulement de l'entretien professionnel</b></p>				
<p>Avez-vous préparé à l'avance les entretiens professionnels ? Si oui, de quelle manière ?</p>	<p>Oui. Basé sur l'activité de l'année, les rapports, le suivi des retards, les constats automobiles. Concertation avec l'autre chef d'équipe. La grille d'appréciation a été remplie à l'avance, avec la possibilité de modification en fonction de la discussion avec l'agent.</p>	<p>Oui. Etude du dossier de l'agent et des rapports. La préparation demande du temps. Concertation avec l'autre chef d'équipe au sujet des agents pour lesquels il y a des difficultés.</p>	<p>Oui.</p>	<p>Oui. En s'appuyant sur les évaluations de l'année dernière.</p>
<p>Pensez-vous que les agents ont préparés les entretiens ?</p>	<p>Non. Une minorité avait lu le support.</p>	<p>Non, aucun agents n'avait préparé l'entretien professionnel, seuls certains agents avaient lu le support.</p>	<p>Les agents n'ont pas préparé leur entretien</p>	<p>Non.</p>
<p>Combien de temps les entretiens que vous avez réalisés ont-ils duré en moyenne ? Que pensez-vous de cette durée : suffisante, insuffisante ?</p>	<p>1h à 1h30. Suffisant.</p>	<p>1h</p>	<p>1h</p>	<p>1h</p>
<p>Les entretiens professionnels ont-ils été faciles ou difficiles à programmer pour vous, dans votre agenda ?</p>	<p>Pas de difficulté de programmation.</p>	<p>Pas de difficultés. Les rendez-vous ont été respectés.</p>	<p>Non, car seulement deux agents à évaluer.</p>	<p>Pas de soucis dans la programmation. Mais lorsqu'un rendez-vous est annulé, il doit être reporté d'au minimum 8 jours pour respecter les délais de convocation.</p>

Combien d'agents avez-vous évalué dans le cadre de l'entretien professionnel et dans le cadre de la notation-évaluation ?	17 agents avec les deux outils d'évaluation.	15 agents uniquement dans le cadre de l'entretien professionnel.	Un agent dans le cadre de l'entretien professionnel et un dans le cadre de la notation-évaluation.	5 agents, tous dans le cadre d'un entretien professionnel.
Sur quelle période avez-vous réalisé les entretiens professionnels ?	Du 15 novembre au 10 décembre	1 mois	3 semaines.	1 mois
Que vous a permis de faire l'entretien professionnel? Et pas permis ?	L'entretien professionnel a permis de bien cadrer et d'approfondir les éléments de l'évaluation.	Mise en place d'un échange avec les agents, prendre plus le temps.	Un échange.	Créer un moment privilégié avec les agents et structurer l'évaluation.
A-t-il permis d'approfondir l'échange avec vos collaborateurs?	Oui.	Oui.	Oui.	Oui.
Le respect des délais vous a-t-il posé des difficultés ? Les délais de convocations imposées par la réglementation ont-ils été une contrainte pour vous ?	Pas de difficulté, les délais ont été respectés.	Pas évident mais les délais ont été respectés.	Non, car seulement deux agents à évaluer.	Les délais ont été respectés.
Cohabitation de deux outils d'évaluation. Cela vous a-t-il posé des difficultés supplémentaires ?	Oui utilisation des deux outils, mais bonne adaptation.	NR	Non, pas de difficulté dans la mise en œuvre.	NR
Avez-vous eu la possibilité d'harmoniser, mettre en cohérence les entretiens ?	Non, rendu au fur et à mesure. Pas de réajustement nécessaire dans la mesure où les entretiens ont été préparés à l'avance.	Non, pas le temps d'harmoniser les évaluations.	Oui.	Non, pas de possibilité au vu des délais trop courts.
<b>Partie 4 : Le support de l'entretien professionnel</b>				
Avez-vous été sollicité pour la préparation du support d'entretien professionnel ?	Non.	Non.	Non.	Non.
Le support de l'entretien vous	La grille d'appréciation n'est	Non. Le support de l'entretien est	Oui.	Non. Travail d'adaptation en amont.

paraît-il adapté au secteur et au poste des agents évalués ?	pas adaptée aux métiers de ripeur et chauffeur. Il a fallu adapter les critères au moment de l'entretien pour les faire correspondre aux missions des agents. Pour l'année prochaine établir une grille spécifique à ces métiers.	général et n'est pas adapté aux métiers de ripeur et chauffeur.		
Que pensez-vous des critères d'évaluation ?	La partie « encadrement » n'est pas adaptée. Mais prévoir des critères pour évaluer les aptitudes à encadrer en vue d'une évolution de carrière.	Certains critères ne sont pas adaptés aux métiers de ripeur et chauffeur : - Respect des délais et des échéances - Capacité à mettre un projet en application Les premiers entretiens ont été plus difficiles. Il faut créer des critères adaptés au secteur.	NR	Travail d'adaptation des critères. Redondances entre la grille d'appréciation et la partie "points faibles et points à améliorer".
L'échelle d'évaluation est-elle facilement exploitable ? (ex : non acquis : a des difficultés, en cours d'acquisition : rencontre parfois des difficultés).	En cours d'acquisition : prête à confusion, car perçue négativement par les agents. Les agents d'ancienneté différente sont évalués de la même manière. Il faudrait faire la distinction entre jeune et ancien. La réponse «en cours d'acquisition », est positive pour un agent nouvellement en poste et négative pour un agent avec de l'ancienneté.	Les nuances entre les réponses sont minimes et difficiles à utiliser.	NR	Des hésitations dans le placement de la croix. Case en cours d'acquisition : pénalisant par rapport à la détermination du coefficient "manière de servir". Il faudrait pouvoir préciser que l'agent est nouveau dans le poste.

<p>Si vous aviez à le modifier que changeriez-vous, que garderiez-vous ?</p>	<p>Commentaires de la grille d'appréciation : seulement pour justifier non acquis ou maîtrise totale. Argumenter l'exceptionnel. Souligner. Répétition dans le support : Point forts et points à améliorer, ressort dans les commentaires et avec les croix. Objectifs du service : Les agents n'ont pas compris, loin des agents, à titre d'informations ok. Perspective d'évolutions / souhaits : Prévoir une case pour donner l'avis de l'autorité territoriale car les agents ont attendus une réponse</p>	<p>Il y a des répétitions dans le support : Les commentaires de la grille d'appréciation et les points forts et points à améliorer.</p> <p>Manque de place pour écrire dans le support.</p> <p>Trop de papier. Dématérialisation, version informatique pour les évaluateurs (préparation sous informatique).</p>	<p>NR</p>	<p>Laisser plus de place pour écrire.</p>
<p>Avez-vous posé d'autres questions aux agents que celles présentes dans le support ?</p>	<p>L'organisation des tournées, organisation du service d'une manière générale. Les agents ont voulu en parler lors des entretiens pour avoir une réponse de la part de la hiérarchie.</p>	<p>D'autres thèmes ont été abordés, mais toujours en lien avec le travail.</p>	<p>NR</p>	<p>Non, suivi des rubriques du support.</p>
<p>Ne plus avoir de maîtrise immédiate sur la fixation du coefficient « Manière de servir » des agents a-t-il posé un problème pour vous? Pour les agents ?</p>	<p>Les agents ont posé des questions. Cela a posé des difficultés, car pas connaissance du mode de détermination (calcul). Ne pas pouvoir répondre aux interrogations des agents. Créer des dixièmes dans le coefficient (pour valoriser le travail des agents).</p>	<p>Quelques erreurs dans les coefficients du fait de l'absence d'information sur le mode de calcul.</p>	<p>NR</p>	<p>Oui, laisser la possibilité de fixer le coefficient directement. Important que ce soit une proposition de l'évaluateur.</p>
<p>Que pensez-vous de la</p>	<p>Seulement quelques agents</p>	<p>Prévoir la possibilité de le prévoir</p>	<p>NR</p>	<p>NR</p>

procédure adoptée pour la détermination du coefficient en préparation de la commission harmonisation ?	concernés. Cela n'a pas pris beaucoup plus de temps. Prévoir la possibilité de le déterminer directement. Pour que les agents aient connaissance de la proposition qui est faite.	directement		
Signature du chef de service et du Directeur Général.	Le chef de service devrait signer la feuille de formation. Il doit avoir un regard, un visa sur le compte rendu.	Le chef de service a eu un regard sur tous les entretiens.		Il est légitime que le directeur Général ait un regard sur les évaluations des agents. Pour l'agent il est important de connaître l'avis du Directeur Général.
Saisie informatique AGIR2		Vitesse de frappe réduite.		
<b>Partie 5 : Comparaison et utilisation des deux outils d'évaluation : la notation et l'entretien professionnel</b>				
Quelle distinction faites-vous entre la notation et l'entretien professionnel ?				Suppression de la note.
Qu'est ce qui change réellement ? Pour vous ? Pour les salariés ? Pour l'organisation ?	Les agents ont appréciés que l'on prenne du temps, se mette à part dans une salle isolée et calme pour discuter.	Un échange	Le nouveau système est plus long.	
L'entretien professionnel vous paraît-il plus efficace que la notation, pour faire un bilan, évaluer le travail sur l'année écoulée et pour fixer les objectifs pour l'année suivante?	Plus cadré, donc moins d'oubli. Efficace pour faire le bilan, tous les aspects sont pris en compte.	Oui.	Oui, plus détaillé et reprend l'ensemble des éléments de l'année.	Oui.
L'entretien professionnel est-il un outil de management plus efficace pour stimuler et motiver les agents ?	Pas de motivations supplémentaires.		Egal.	
Selon vous l'entretien	Non, les agents n'ont pas	En général les agents ne sont pas	Egal.	Pas de changement majeur.

professionnel génère-t-il plus ou moins de stress sur les agents ?	d'appréhension.	stressés.		
Les entretiens professionnels que vous avez réalisés ont-ils duré plus ou moins longtemps que les entretiens notation-évaluation ?	Avant les entretiens duraient moins d'une heure.	Oui, 1h pour les entretiens professionnels et 20 min l'année dernière pour les entretiens de notation-évaluation.	1h pour l'entretien professionnel et 15 min pour l'entretien de notation-évaluation.	Egal.
La suppression de la note chiffrée vous a-t-elle posé des difficultés dans le cadre de l'évaluation ? Et aux agents ?	Non. La note n'est pas leur motivation première. Elle n'a pas d'incidence financière. La note n'est pas très objective et ne reflète pas la manière de travailler.	Les agents ne sont pas attachés à la note chiffrée.	Non.	Non, la note n'avait pas de valeur, pas représentative du travail.
Pensez-vous que les agents rencontrent des difficultés pour se situer par rapport à l'année précédente et par rapport à leurs collègues du fait de la suppression de la note ?	Repartir l'année prochaine de la grille, et comparer la place de la croix entre les années. Passage de en cours d'acquisition a acquis...	Non	Non.	Les commentaires sont plus importants.
Les agents ont-ils exprimés des inquiétudes concernant l'examen des possibilités de promotion interne par le CDG, des avancements de grade et d'échelon par le service RH.	Les agents ont posé la question de savoir si avec un « non acquis » les possibilités d'avancements étaient remises en causes.	Oui, certains agents ont posé des questions à ce sujet.	Non.	Non.
Selon vous, quels sont les	Guide, cadrer on oublie rien.	Entretien professionnel (+) : un	Entretien professionnel (+) : plus précis.	Entretien professionnel (+) : moment

avantages et les inconvénients de la notation et de l'entretien professionnel?	Balaye l'ensemble des compétences des agents. Entretien professionnel (+) : Clair, précis, complet, bien cadré. Traite tous les domaines	échange, complet.		privilegié. Approfondissement. Entretien de notation-évaluation : la note n'a pas de valeur, pas représentative.
Quelle méthode d'évaluation préférez-vous ?	L'entretien professionnel, avec des modifications à apporter.	Entretien professionnel.	Entretien professionnel.	Entretien professionnel.

Questions/Agents	5	6	7	8
<b>Partie 1 : Profil de l'évaluateur</b>				
Service	Sports-Culture	Sports-Culture	Sports-Culture	Sports-Culture
Fonction	Chef de service	Responsable Piscine Olympique	Responsable Piscine Tournesol	Coordonnateur d'entretien des locaux
Ancienneté	2011	1978	1978	1995
Grade	Attaché territorial	Educateur APS principal 1 <sup>ère</sup> classe	Educateur APS principal 1 <sup>ère</sup> classe	Agent de maîtrise
Niveau d'études				
Nombre d'agents gérés	30 agents	30 agents	30 agents	15 agents
Age	34 ans	54 ans	53 ans	50 ans
<b>Partie 2 : Information et formation des évaluateurs à la pratique de l'entretien professionnel</b>				
Avez-vous été informé et formé à la pratique de l'entretien professionnel ?	Information poussée du service RH (note + réunions)	Oui, par le service RH qui nous a présenté les grandes orientations.	Oui, par le service RH. Des inquiétudes.	Oui. Par le service RH avec des réunions et le Chef du service Sports-Culture. Clair au niveau de la théorie, mais la mise en pratique a été différente.
Que savez-vous sur la mise en place à titre expérimental de l'entretien professionnel dans la Fonction Publique Territoriale et dans votre structure ?	L'entretien professionnel se substitue à l'entretien de notation-évaluation.	NR	NR	NR
Qu'attendez-vous de ce nouvel outil d'évaluation ?	Formaliser la pratique de l'entretien.		Un moment d'échange avec ses collaborateurs.	
Les années précédentes aviez-vous déjà évalué des agents ?	Oui dans une autre structure. Pratique antérieure de l'entretien professionnel.	Oui.	Oui.	Oui, c'est la quatrième année en tant qu'évaluateur.
Avez-vous été évalué par	Oui. A servir pour faire à son	Oui. L'évaluation est abordée d'une	Oui. Beaucoup d'échange. Le support est	Oui. Plus clair, plus d'échange, plus

<p>votre supérieur hiérarchique dans le cadre du nouveau dispositif d'entretien professionnel ? Si oui, qu'en avez-vous pensé en tant qu'évalué ? (avantages, limites, points à améliorer)</p>	<p>tour les évaluations. Mise à profit du document pour alimenter la discussion.</p>	<p>manière différente.</p>	<p>très détaillé.</p>	<p>confidentiel. Apporte des informations pratiques sur la manière de conduire les entretiens.</p>
<p><b>Partie 3 : Déroulement de l'entretien professionnel</b></p>				
<p>Avez-vous préparé à l'avance les entretiens professionnels ? Si oui, de quelle manière ?</p>	<p>Oui, avec l'aide de l'évaluation de l'année précédente, sur les éléments de l'année. Pour être objectif et ne pas noter sur le moment. Permet d'ajuster.</p>	<p>Oui, 30 min de préparation à chaque fois. A partir de l'évaluation de l'année précédente. Remplissage de la grille d'appréciation.</p>	<p>Oui. Un gros travail de préparation à l'aide du support et de l'évaluation de l'année dernière, concertation avec l'autre responsable.</p>	<p>Oui. Préparation à l'avance de la grille d'appréciation, mais rien d'imposé.</p>
<p>Pensez-vous que les agents ont préparés les entretiens ?</p>	<p>Oui. Lecture du support, préparé une auto appréciation de l'année. Leur perception.</p>	<p>Oui, mais pas tous les agents.</p>	<p>Non.</p>	<p>Oui. Tous les agents ont rempli la partie « expériences professionnelles ».</p>
<p>Combien de temps les entretiens que vous avez réalisés ont-ils duré en moyenne ? Que pensez-vous de cette durée : suffisante, insuffisante ?</p>	<p>1h 1h30</p>	<p>Au minimum 45 min.</p>	<p>Environ 1h.</p>	<p>Entre 1h15 et 1h30. En fonction de la disponibilité des agents.</p>
<p>Les entretiens professionnels ont-ils été faciles ou difficiles à programmer pour vous, dans votre agenda ?</p>	<p>Oui car seulement 5 agents à évaluer.</p>	<p>Complicé, du fait du secteur, sur deux structures, complexité des plannings, repos hebdomadaire, régulier des agents.</p>	<p>Non, car dans le cadre d'un service public difficile à planifier.</p>	<p>Oui.</p>
<p>Combien d'agents avez-vous évalué dans le cadre de l'entretien professionnel et dans le cadre de la notation-évaluation ?</p>	<p>3 agents dans le cadre d'un entretien professionnel. 2 agents dans le cadre d'un entretien de notation-évaluation.</p>	<p>6 ou 7 personnes (avec les deux systèmes).</p>	<p>6 agents, cohabitation des deux outils.</p>	<p>Uniquement l'entretien professionnel.</p>
<p>Sur quelle période avez-vous</p>	<p>1 mois à 1 mois et demi.</p>	<p>3 semaines 1 mois.</p>	<p>1 mois.</p>	<p>1 mois.</p>

réalisé les entretiens professionnels ?				
Que vous a permis de faire l'entretien professionnel? Et pas permis ?	Permet de discuter de la pratique professionnelle des agents. Mettre en avant les points forts de l'agent. Le support très détaillé permet de structurer et d'approfondir le discours. D'avoir un retour des agents sur le management.	Etre plus proche de l'agent, moins solennel, mise en place d'un échange.	Etre plus précis.	Reprendre l'ensemble des compétences des agents. Le support permet d'argumenter le discours avec les agents. Valoriser les agents.
A-t-il permis d'approfondir l'échange avec vos collaborateurs?	Oui	Oui	Oui. Plus de réflexion et de discussion.	Oui.
Le respect des délais vous a-t-il posé des difficultés ? Les délais de convocations imposées par la réglementation ont-elles été une contrainte pour vous ? (entretien + signature)	Oui, les délais n'ont pas pu être respectés. Pour revoir les agents 48h après, jour de congés....  A moins de ne se consacrer qu'à ça.	Oui, les délais n'ont pas été respectés.	Non, circuit administratif trop long.	Non, les délais ont été respectés.
Cohabitation de deux outils d'évaluation. Cela vous a-t-il posé des difficultés supplémentaires ?	Non.	Non, bonne adaptation.	Non.	NR
Avez-vous eu la possibilité d'harmoniser, mettre en cohérence les entretiens ?	Pas d'harmonisation possible. Grande difficulté, différence entre le premier et le dernier entretien.	NR	NR	Non. Mais avec la préparation en amont des entretiens cela n'a pas posé de difficulté.
<b>Partie 4 : Le support de l'entretien professionnel</b>				
Avez-vous été sollicité pour la préparation du support d'entretien professionnel ?	Non. Groupe de travail au niveau du Centre de Gestion de la Marne.	Non.	Non.	Non.
Le support de l'entretien vous	Non pas adaptés au secteur des	Le support est général. Il a fallu	Oui.	Oui. Correspond très bien aux

paraît-il adapté au secteur et au poste des agents évalués ?	piscines. Surtout en catégorie A et B.	l'adapter		agents d'accueil et de régie (relationnel, disponibilité...).
Que pensez-vous des critères d'évaluation ?	Etablir une grille plus adaptée. Ex : Maître-nageur : surveillance. Travail de la grille avec le service RH pour l'adapter.	Capacité d'encadrement ou à exercer des fonctions d'un niveau supérieur : pas adapté, ne correspond pas à leur fonction. Application des procédures et directives Beaucoup de critères se recourent. Des questions se recourent.	Non, difficile de transposer les critères sur les missions des maîtres-nageurs. Ex: capacité d'encadrement. Adaptation de la grille.	Permet d'évaluation des agents sur l'ensemble de leurs compétences.  La partie « encadrement » ne correspond pas au métier des agents d'accueil et de régie.
L'échelle d'évaluation est-elle facilement exploitable ? (ex : non acquis : a des difficultés, en cours d'acquisition : rencontre parfois des difficultés).	Trop subtile. Utilisation du libellé et du titre.	Dans le cadre des maîtres-nageurs, la maîtrise totale n'est pas réalisable. Les réponses sont restées dans les deux colonnes en cours et acquis.	Croix entre les deux.	Permet de bien situer les agents. Mais peut être mal perçu par les agents.
Si vous aviez à le modifier que changeriez-vous, que garderiez-vous ?	Des répétitions dans la grille d'appréciation et les points forts et à améliorer. Version dématérialisée.	Simplifier le support et le moduler en fonction des spécificités du secteur. Feuille de formation : hiérarchisé les vœux des supérieurs et chef de service.	Répétitions. Un peu lourd. Laisser plus de place pour rédiger.	De nombreuses répétitions : entre les objectifs individuels à venir, de l'année ... Manque de place pour écrire.
Avez-vous posé d'autres questions aux agents que celles présentes dans le support ?	Non.	Oui, sur l'organisation du service.	Non.	Non. Bonne trame.
Ne plus avoir de maîtrise immédiate sur la fixation du coefficient « Manière de servir » des agents a-t-il posé un problème pour vous? Pour les agents ?	Pas d'expérience car première année. Pas beaucoup d'erreurs.	Non. Pas d'information sur le mode de calcul pour déterminer le coefficient de « Manière de servir ».	Pas connaissance de la manière de calculer le coefficient. Pénalisant. Laisser la possibilité de le fixer directement. Pas de question des agents.	Non.
Que pensez-vous de la	Pas de problème. Permet de vérifier que le document est	Il y a eu des erreurs dans la volonté.	NR	NR

procédure adoptée pour la détermination du coefficient en préparation de la commission harmonisation ?	cohérent par rapport au coefficient. Laisser le système des croix et revenir après pour voir si ça correspond.	Il ne faut pas mettre les croix en fonction du coefficient. Objectif.		
Signature du chef de service et du Directeur Général.	Un retour quand même	A lu les documents.	Regard du Chef de service.	Lu les docs avec le Chef du service.
Saisie informatique AGIR2	Pas de problème à partir du moment où on ne le fait pas pendant l'entretien. Saisi après, brouillon pendant l'entretien.	Si saisie après pas de problème Environnement.	Lourd car 7 personnes évaluées.	Oui, mais il faut simplifier le support.
<b>Partie 5 : Comparaison et utilisation des deux outils d'évaluation : la notation et l'entretien professionnel</b>				
Quelle distinction faites-vous entre la notation et l'entretien professionnel ?	NR	La suppression de la note.	La suppression de la note.	Un réel moment d'échange.
Qu'est ce qui change réellement ? Pour vous ?	NR	NR	L'échange.	Meilleure prise en compte des agents, participation à leur propre évaluation.
L'entretien professionnel vous paraît-il plus efficace que la notation, pour faire un bilan, évaluer le travail sur l'année écoulée et pour fixer les objectifs pour l'année suivante?	NR	NR	Oui.	Oui, vision globale.
Selon vous l'entretien professionnel génère-t-il plus ou moins de stress sur les agents ?	Moins infantilisant.	Ambiance plus sereine.	Moins d'appréhension.	L'évaluation est toujours un moment de stress. Mais l'échange a fait que les agents l'ont très bien vécue.
Les entretiens professionnels que vous avez réalisés ont-ils duré plus ou moins longtemps	Egal	Les entretiens professionnels ont durés plus longtemps.	Egal.	Egal.

que les entretiens notation-évaluation ?				
La suppression de la note chiffrée vous a-t-elle posé des difficultés dans le cadre de l'évaluation ? Et aux agents ?	Non, il n'y a plus d'attachement à la note. La note n'a pas d'incidence.	Non. Pas de retour de la part des agents.	Les agents sont contents de la suppression de la note. La note n'a pas un grand intérêt	C'est une bonne chose. Enlève du stress et la rivalité entre les agents. Les agents sont plus intéressés par le coefficient « Manière de servir ».
Pensez-vous que les agents rencontrent des difficultés pour se situer par rapport à l'année précédente et par rapport à leurs collègues du fait de la suppression de la note?	Oui, des inquiétudes.	Non.	Pas de question de leur part.	Non.
Les agents ont-ils exprimés des inquiétudes concernant l'examen des possibilités de promotion interne par le CDG, des avancements de grade et d'échelon par le service RH.	NR	Non.	Non.	Non pas de question.
Quelle méthode d'évaluation préférez-vous ?	L'entretien professionnel. Les agents sont également plutôt contents de cette méthode.	L'entretien professionnel, moins scolaire.	Entretien professionnel.	Entretien professionnel.
Selon vous, quels sont les avantages et les inconvénients de la notation et de l'entretien professionnel?	Entretien professionnel (+) : Permet d'aller plus loin dans l'échange et dans l'analyse.	Entretien professionnel (+) : moment privilégié avec l'agent.	Entretien professionnel (+) : un échange riche et constructif. Entretien professionnel (-) : la grille d'appréciation est trop scolaire, apporte un jugement : acquis, non acquis.	Entretien professionnel (+) : le support de l'entretien est un bon guide. Moment privilégié.

## Synthèse des réponses des agents « évalués », service Activités du déchet.

Questions/Agents	9	10
<b>Partie 1 : Profil de l'agent</b>		
Service	Activités du déchet	Activités du déchet
Fonction	Chauffeur	Ripeur
Ancienneté	1980	2003
Grade	Adjoint technique principal de 1 <sup>ère</sup> classe	Adjoint technique de 2 <sup>ème</sup> classe
Niveau d'études		
Age	55 ans	46 ans
<b>Partie 2 : Information des agents sur l'entretien professionnel</b>		
Avez-vous été informé de la mise en place de l'entretien professionnel à la place de la notation-évaluation ?	Non.	Oui. Au moment de la notation.
Que savez-vous sur la mise en place de l'entretien professionnel dans la Fonction Publique Territoriale et au sein de la CAC ? S'avez-vous s'il s'agit d'une expérimentation? Quels sont les agents concernés ?	Suppression de la notation.	Suppression de la notation.
<b>Partie 3 : Déroulement de l'entretien professionnel</b>		
Le service Ressources Humaines vous a-t-il communiqué à l'avance le support de l'entretien professionnel ? Si, oui combien de temps à l'avance?	Oui. Quelques jours avant.	Oui. Plus d'une semaine avant.
Avez-vous préparé à l'avance l'entretien professionnel ?	Oui. Lecture des documents.	Oui.
L'évaluateur a préparé l'entretien à l'avance?	Oui. La grille été remplie à l'avance.	Oui.
Combien de temps l'entretien a-t-il duré ?	1h30	40 min.
Les entretiens professionnels ont-ils été faciles ou pas faciles à programmer ?	Pas de problème. Fait après la tournée.	Aucun problème.
La personne qui vous a évalué était-elle la même que l'année dernière ?	Non.	Non.
L'entretien professionnel a-t-il favorisé la mise en place d'un dialogue avec votre supérieur hiérarchique direct par rapport à un entretien de notation-évaluation ?	Oui. Une vraie discussion.	Oui. Possibilité de discuter, d'argumenter.
L'évaluateur a-t-il été plus à l'écoute ?	Egal.	Oui.
Avez-vous abordé d'autres thèmes que ceux présents dans le support ?	Oui. Organisation du service.	
Avez-vous eu la possibilité de faire connaître à votre supérieur hiérarchique direct votre perception de ses qualités ou défauts de management ?	Non.	Non.
Les questions posées par l'évaluateur ont-elles été différentes de l'année dernière	Pas de changement.	Plus de questions, plus précis.
Le respect des délais vous a-t-il posé des difficultés ? Les délais de convocations imposées par la réglementation ont-elles été une contrainte pour vous ?	Non, tout s'est bien déroulé.	Non, un bon suivi.
Ne plus avoir de lisibilité sur le coefficient « Manière de servir » vous a-t-il posé un problème ?	Non, pas de problème.	NR

<b>Partie 4 : Le support de l'entretien professionnel</b>		
Les documents qui vous ont été transmis sont-ils clairs ?	Oui.	Oui, très clair.
Vous ont-ils aidé pour préparer votre entretien?	Oui.	NR
Le support de l'entretien vous paraît-il adapté à votre fonction ?	Oui.	Oui.
Que pensez-vous de la grille d'appréciation et des critères d'évaluation ?	Bien détaillée.	NR
<b>Partie 5 : Comparaison entre la notation et l'entretien professionnel</b>		
Pour vous, y a-t-il une différence entre la notation et l'entretien professionnel ?	Oui.	Oui.
Si oui, quelle distinction faites-vous entre la notation et l'entretien professionnel ?	Pas de note.	NR
L'entretien professionnel vous paraît-il plus efficace que la notation, pour faire un bilan et évaluer le travail sur l'année écoulée et pour la fixation des objectifs pour l'année suivante ?	NR	Oui.
L'entretien professionnel a-t-il duré plus ou moins longtemps que l'entretien notation-évaluation des années précédentes ?	45 min pour l'entretien de notation-évaluation 1h30 pour l'entretien professionnel	Egal.
Comment envisagez-vous l'entretien professionnel ?	Sereinement.	Pas de stress.
Que pensez-vous du système antérieur de notation, avec l'attribution d'une note chiffrée ? (Avantages / inconvénients / comparaison avec nouveau système sans note)	La note donne plus de lisibilité sur l'avis du chef de service.	Pas d'intérêt pour la note.
Avez-vous rencontré des difficultés pour vous situer par rapport à l'année précédente et par rapport à vos collègues du fait de la suppression de la note ?	Oui.	A fait attention à la place de la croix.
Avez-vous eu des inquiétudes concernant l'examen des possibilités de promotion interne, d'avancement de grade et d'échelon par le CDG ?	Non, bonne information du supérieur hiérarchique.	Non.
Selon vous, quels sont les avantages et les inconvénients de la notation et de l'entretien professionnel?	Entretien professionnel (+) : plus détaillé et complet.  Entretien de notation-évaluation (+) : Permet de se repère, plus lisible.	Entretien professionnel (+) : plus clair. Reprend l'ensemble des compétences en détail. L'entretien s'est déroulé dans une pièce à part, plus confidentiel. Plus de discussion.
Quelle méthode d'évaluation préférez-vous ?	Entretien de notation-évaluation.	Entretien professionnel.

## Synthèse des réponses des agents « évalués », service Sports-Culture

Questions/Agents	11	12	13	14
<b>Partie 1 : Profil de l'agent</b>				
Service	Sports-Culture	Sports-Culture	Sports-Culture	Sports-Culture
Fonction	Maître-nageur	Maître-nageur	Hôtesse de régie, d'accueil et vestiaire	Hôtesse de régie
Ancienneté	1998	2011	2004	1998
Grade	Educateur des activités physique et sportives territorial	Educateur des activités physique et sportives territorial	Adjoint technique de 2 <sup>ème</sup> classe	Adjoint technique de 1 <sup>ère</sup> classe
Niveau d'études		Bac + 3		
Age	40 ans	25 ans	48 ans	52 ans
<b>Partie 2 : Information des agents sur l'entretien professionnel</b>				
Avez-vous été informé de la mise en place de l'entretien professionnel à la place de la notation-évaluation ?	Non. Mais recherche personnelle.	Oui. Par le supérieur hiérarchique lors de la remise des documents.	Oui. Par le supérieur hiérarchique.	Oui. Par le supérieur hiérarchique.
Que savez-vous sur la mise en place de l'entretien professionnel dans la Fonction Publique Territoriale et au sein de la CAC ? S'avez-vous s'il s'agit d'une expérimentation? Quels sont les agents concernés ?	NR	NR	Nouveau système qui remplace la notation.	Il n'y a plus de note.
<b>Partie 3 : Déroulement de l'entretien professionnel</b>				
Le service Ressources Humaines vous a-t-il communiqué à l'avance le support de l'entretien professionnel ? Si, oui combien de temps à l'avance?	Non.	Oui.	Oui. Quelques jours à l'avance.	Non.
Avez-vous préparé à l'avance l'entretien professionnel ?	Oui. Réflexion sur l'année.	Oui.	Oui, lecture du document. Préparation des vœux de formation.	Non.
L'évaluateur a préparé l'entretien à l'avance?	Oui. La grille d'appréciation été remplie mais il y a eu la possibilité de faire des modifications.	Oui. La grille d'appréciation a été préparé, mais avec un dialogue pour trouver un compromis.	Oui.	NR

Combien de temps l'entretien a-t-il duré ?	1h	1h	1h.	45 min
Les entretiens professionnels ont-ils été faciles ou difficiles à programmer ?	Pas de difficulté.	Non, car heure administrative.	Pas vraiment de difficulté.	NR
La personne qui vous a évalué était-elle la même que l'année dernière ?	Non.	NR. Première évaluation.	Oui.	Oui.
L'entretien professionnel a-t-il favorisé la mise en place d'un dialogue avec votre supérieur hiérarchique direct ?	Oui.	NR	Oui, permet un meilleur échange que l'entretien de notation-évaluation.	Semblable à l'autre année.
L'évaluateur a-t-il été plus à l'écoute ?	NR	NR	Oui.	NR
Avez-vous abordé d'autres thèmes que ceux présentés dans le support ?	Non. Le support est complet.	Oui. Discussion sur l'ensemble du service.	Non.	Non.
Avez-vous eu la possibilité de faire connaître à votre supérieur hiérarchique direct votre perception de ses qualités ou défauts de management ?	Oui.	Oui. Un dialogue dans les deux sens, pas unilatéral.	Non. Pas de questions prévues dans ce sens.	Non.
Les questions posées par l'évaluateur ont-elles été différentes de l'année dernière	Oui, les questions été plus détaillées.	NR. Première évaluation.	Oui.	Non, pareil.
Le respect des délais vous a-t-il posé des difficultés ?  Les délais de convocations imposées par la réglementation ont-elles été une contrainte pour vous ? (entretien + signature)	Les délais n'ont pas été respectés. Du fait des jours de repos obligatoire et de deux structures.	Il a été compliqué de respecter les délais. A eu le document 72h après l'entretien au lieu des 48h prévues par la loi (le weekend).	Difficile, avec les jours de repos.	Oui. Les délais n'ont pas été respectés.
Ne plus avoir de lisibilité sur le coefficient « Manière de servir » vous a-t-il posé un problème ?	Non. Pas d'intérêt pas le coefficient.	Non. Mais aurait aimé avoir des informations sur le mode de détermination.	N'y prête pas attention.	Oui. Pas d'information.

<b>Partie 4 : Le support de l'entretien professionnel</b>				
Les documents qui vous ont été transmis sont-ils clairs ?	Oui.	Oui.	Oui.	Oui.
Vous ont-ils aidé pour préparer votre entretien?	NR	Oui, lecture des documents et prise de connaissance des thèmes abordés.	Oui.	NR
Le support de l'entretien vous paraît-il adapté à votre fonction ?	Oui.	Non. S'adresse à l'ensemble des agents mais ne correspond pas totalement au maître-nageur.	Oui dans l'ensemble.	Oui.
Que pensez-vous de la grille d'appréciation et des critères d'évaluation ?	Importance de la place de la croix.	Pas la même interprétation avec le supérieur hiérarchique. Intitulé.  N'a pas été évalué sur certains critères car pas de correspondance avec le métier.	Trop scolaire au niveau des termes : acquis, non acquis... Le niveau "Maîtrise totale" n'est pas exploitable.  Le critère "prise de décision" : ne correspond pas au métier.	Oui.
<b>Partie 5 : Comparaison entre la notation et l'entretien professionnel</b>				
Pour vous, y a-t-il une différence entre la notation et l'entretien professionnel ?	Oui.	NR	Oui.	Oui.
Si oui, quelle distinction faites-vous entre la notation et l'entretien professionnel ?	Un véritable échange avec le supérieur hiérarchique.		La suppression de la note chiffrée.	La suppression de la note chiffrée.
L'entretien professionnel vous paraît-il plus efficace que la notation, pour faire un bilan et évaluer le travail sur l'année écoulée et pour la fixation des objectifs pour l'année suivante ?	NR	Oui, plus complet.	Oui, beaucoup de questions.	Oui. Traite l'ensemble des éléments de l'année.
L'entretien professionnel a-t-il duré plus ou moins longtemps que l'entretien notation-évaluation des années précédentes ?	L'entretien professionnel dure moins longtemps.	Ø Première évaluation.	Egal.	Egal.
Comment envisagez-vous	Pas de stress car connaît l'évaluateur depuis longtemps.	Serein.	L'évaluation n'a pas d'intérêt.	Aucune inquiétude.

l'entretien professionnel ?	Plus d'appréhension avec l'entretien de notation-évaluation.			
Que pensez-vous du système antérieur de notation, avec l'attribution d'une note chiffrée ?	Moins objectif et détaillé que l'entretien professionnel, noté a un moment donné, mais ne reflète pas l'ensemble de l'année.	La notation est trop subjective.	Pas d'intérêt pour la note.	La note permet de se situer.
Avez-vous rencontré des difficultés pour vous situer par rapport à l'année précédente et par rapport à vos collègues du fait de la suppression de la note ?	Non.	NR Première évaluation. Observation de l'évolution avec la place de la croix dans la grille d'appréciation et les commentaires.	On voit l'évolution avec la discussion.	Oui. Plus de repères.
Avez-vous eu des inquiétudes concernant l'examen des possibilités de promotion interne, d'avancement de grade et d'échelon ?	Non.	Non.	Non.	Oui, inquiétude concernant manière de procéder en vue de la suppression de la note.
Selon vous, quels sont les avantages et les inconvénients de la notation et de l'entretien professionnel?	Entretien professionnel (+) : Tourne autour d'une discussion, un meilleur échange et permet de justifier et d'argumenter le discours. Valorisation de l'agent. Entretien de notation-évaluation (-) : moins objectif et reprends uniquement les points négatifs.	Entretien professionnel (+) : Bilan complet de l'année.  Entretien de notation-évaluation (-) : Outil d'évaluation subjectif et scolaire. Ne reflète pas l'année complète.	Entretien professionnel (+) : échange, plus détaillé.  Entretien professionnel (-) : trop scolaire avec le système des croix. Notion de sanction.	Entretien professionnel (+) : Moment privilégié.  Entretien professionnel (-) : système trop scolaire avec l'attribution de croix. Moins de repères.  Entretien de notation-évaluation (+) : La note est plus explicite.
Quelle méthode d'évaluation préférez-vous ?	Entretien professionnel.	Entretien professionnel.	Entretien professionnel.	Entretien de notation-évaluation.

## Synthèse des réponses du service Ressources Humaines

Questions/Agents	15	16	17
<b>Partie 1 : Profil de l'agent</b>			
Service	Ressources Humaines	Ressources Humaines	Ressources Humaines
Fonction	Directrice des Ressources Humaines	Responsable RH	Assistante RH
Ancienneté	1983	1990	2003
Grade	Attaché principal	Rédacteur Chef	Rédacteur
Niveau d'études			
Age	49 ans	42 ans	35 ans
<b>Partie 2 : La mise en place du dispositif</b>			
Comment et quand avez-vous eu connaissance de la possibilité de mettre en place à titre expérimental des entretiens professionnels ?	En mai 2012, à l'occasion d'une réunion de présentation du dispositif organisé par le Centre de Gestion de la Marne.  (représentants du personnel siégeant aux CAP).	En mai 2012 le Centre de Gestion de la Marne qui a proposé à la CAC d'être "collectivités test".	Par le chef du service RH et le Centre de Gestion de la Marne.
A quel moment et qui a pris la décision d'expérimenter les entretiens professionnels au sein de la Communauté d'Agglomération de Châlons-en-Champagne ?	Deux chefs de service se sont portés volontaires pour l'expérimentation au sein de leur service.	Le Directeur Général des services a décidé, avec les chefs de service en réunion de direction, les services qui expérimentent le dispositif. CTP, délibération	NR
Savez-vous pourquoi l'entretien individuel est mis en place dans la fonction publique territoriale ?	NR	Pour moderniser le système d'évaluation.	Pour abolir un ancien système de notes qui est obsolète.
Le service Ressources Humaines a-t-il informé et formé les agents et les évaluateurs à la pratique de l'entretien professionnel ?	Oui, les évaluateurs ont été formés.	Oui, avec plusieurs réunions et la présentation de la circulaire.	Formation des évaluateurs et des chefs de service. Mais pas des agents.
Pouvez-vous me dire comment les agents et les managers ont accueilli cet outil ?	La mise en place de l'entretien professionnel a bien été accueillie.	Favorablement.	Positivement.
<b>Partie 3 : Déroulement de l'entretien professionnel</b>			
Quels agents sont concernés par l'expérimentation de l'entretien professionnel ?	L'ensemble des agents titulaires des services Activités du déchet et Sports-Culture-Tourisme.	Les services Sports-Culture et Activités du déchet.	Les services Sports-Culture et Activités du déchet.
Sur quelle période les entretiens professionnels ont-ils été réalisés ?	Environ 1 mois	Théoriquement sur 10 jours, dans la pratique plus d'un mois.	Plus d'un mois.

Certains agents sont exclus de l'expérimentation de l'entretien professionnel (stagiaire, non titulaire.....), ainsi deux outils d'évaluation cohabitent. Cela vous a-t-il posé des difficultés supplémentaires ?	La cohabitation de deux méthodes d'évaluation n'est pas aisée, mais cela permettra une meilleure anticipation pour la mise en place dans tous les services l'année prochaine.	Difficile à gérer, mélange des deux outils dans un même service (Elaboration et transmission des documents).	Oui, dans l'utilisation des deux outils en même temps.
Le respect des délais vous a-t-il posé des difficultés ?	Oui, le respect des délais constitue une contrainte majeure dans le cadre de la mise en place du dispositif.	Oui. Les délais n'ont pas été respectés.	Oui.
<b>Partie 4 : Le support de l'entretien professionnel</b>			
Avez-vous été sollicité pour la préparation du support d'entretien professionnel par le Centre de Gestion de la Marne ?	Non, le Centre de Gestion de la Marne a créé le support.	Non.	Non.
Le support de l'entretien vous paraît-il adapté au secteur et au poste des agents évalués ?	Des adaptations ont dû être faites par les évaluateurs.	Oui. Mais les évaluateurs ont dû adapter la grille d'appréciation.	Oui.
Si vous aviez à le modifier que changeriez-vous, que garderiez-vous ?	Validation du chef de service et du Directeur Général des Services.	Il faudrait ajouter la validation du chef de service. Pouvoir nuancer entre "en cours d'acquisition" et "acquis".	Modifier les nuances dans les réponses aux critères.
Que pensez-vous de la procédure adoptée pour la détermination du coefficient de manière de servir ?	Une réunion d'harmonisation avec les évaluateurs a eu lieu.	Pas de difficultés dans le calcul.	Manque de lisibilité.
<b>Partie 5 : Comparaison et utilisation des deux outils d'évaluation : la notation et l'entretien professionnel</b>			
Quelle distinction faites-vous entre la notation et l'entretien professionnel ?	Suppression de la note chiffrée.	La suppression de la note.	Plus de dialogue dans l'entretien professionnel.
Qu'est ce qui change réellement ? Pour vous ? Pour les salariés ? Pour l'organisation ?		Moins scolaire, plus d'échange.	Le respect des délais, plus de procédure.
L'entretien professionnel vous paraît-il plus efficace que la notation, pour faire un bilan, évaluer le travail sur l'année écoulée et pour fixer les objectifs pour l'année suivante?	Oui.	Oui, car un échange plus approfondi.	Oui.
Selon vous l'entretien professionnel génère-t-il plus ou moins de stress sur les agents ?	D'après le retour fait par les agents, l'entretien professionnel n'est pas plus facteur de stress que la notation.	D'après les évaluateurs, l'entretien professionnel est plus constructif et les agents sont moins centrés sur l'aspect évaluation.	Moins de stress du fait de la suppression de la note, moins de jugement.
La suppression de la note chiffrée vous a-t-elle posé des difficultés dans le cadre de l'évaluation ?	Non. La note n'avait pas une grande incidence.	Non.	Non.

Avez-vous eu des difficultés concernant l'examen des possibilités de promotion interne, des avancements de grade et d'échelon du fait du nouveau système d'évaluation?	Oui. Les supports d'entretien professionnel ont été récupérés au fur et à mesure, ce qui n'a pas permis une lecture globale des entretiens pour analyser les possibilités d'avancement, de promotion...	Non, dans la mesure où la note n'était pas le seul critère pris en compte dans le cadre des procédures d'avancements et de promotion.	Non.
L'entretien professionnel est-il plus ou moins simple à mettre en place que la notation comme outil d'évaluation?	Les délais sont plus contraignants.	Egal, mais les délais sont une contrainte importante. Cette année difficile à mettre en place du fait de la cohabitation des deux outils.	Pas plus de difficultés.
Selon vous, quels sont les avantages et les inconvénients de la notation et de l'entretien professionnel?	Entretien professionnel (+) : un plus grand échange entre agent et évaluateur.	Entretien professionnel (+) : moins scolaire, plus de discussion. Permet de définir les objectifs.  Entretien de notation-évaluation (+) : permet aux agents de se repérer	Entretien de notation-évaluation (-) : Trop scolaire.
Quelle méthode d'évaluation préférez-vous ?	Entretien professionnel	Entretien professionnel	Entretien professionnel

NR = Non réponse

## II. SYNTHÈSE DES RÉPONSES DU QUESTIONNAIRE

Nous allons procéder à une analyse quantitative pour les informations issues des questionnaires, ce qui nous permettra d'établir des données statistiques pour quantifier la perception des agents.

Questions	Réponses/Nombres de répondants			
<b>Partie 1 : Profil de l'évalué</b>				
Dans quel service travaillez-vous ?	Sports-Culture-Tourisme		Activités du déchet	
	14		10	
Vous êtes :	Une femme		Un homme	
	17		7	
Quel est votre âge ?	- de 25 ans	25-34 ans	35 – 50 ans	+ de 50 ans
	0	3	12	9
Avez-vous été évalué l'année dernière dans le cadre d'un entretien de notation-évaluation?	Oui		Non	
	23		1	
<b>Partie 2 : Informations des agents sur l'entretien professionnel</b>				
Avez-vous été informé sur la pratique de l'entretien professionnel ?	Oui		Non	
	24		0	
Si oui, par qui?	Chef du service	Supérieur hiérarchique	Service RH	Autre
	8	9	4	3
<b>Partie 3 : Déroulement de l'entretien professionnel</b>				
Le service Ressources Humaines vous a-t-il communiqué à l'avance le support de l'entretien professionnel ?	Oui		Non	NR
	14		8	2

Avez-vous préparé l'entretien professionnel ?	Oui		Non	NR
	5		16	3
	2		3	
Combien de temps l'entretien a-t-il duré ?	- de 30 min	de 30 min à 1h	de 1h à 1h30	+ de 1h30
	2	13	7	2
La personne qui vous a évalué était-elle la même que l'année dernière ?	Oui		Non	
	15		9	
L'entretien professionnel a-t-il favorisé la mise en place d'un dialogue avec votre supérieur hiérarchique direct par rapport à un entretien de notation-évaluation ?	Oui		Non	NR
	18		5	1
L'évaluateur a-t-il été plus à l'écoute ?	Oui		Non	NR
	17		5	2
Avez-vous eu la possibilité de faire connaître à votre supérieur hiérarchique direct votre perception de ses qualités ou défauts de management ?	Oui		Non	NR
	11		13	0
<b>Partie 4 : Le support de l'entretien professionnel</b>				
Les documents qui vous ont été transmis sont-ils clairs ?	Oui		Non	NR
	21		3	0
Vous ont-ils aidé pour préparer votre entretien ?	Oui		Non	NR
	8		13	3
Le support de l'entretien vous paraît-il adapté à votre fonction ?	Oui		Non	NR
	16		7	1
Les questions posées par l'évaluateur ont-elles été différentes de l'année dernière ?	Oui		Non	NR
	11		11	2

### Partie 5 : Comparaison entre la notation et l'entretien professionnel

Pour vous, y a-t-il une différence entre l'entretien de notation-évaluation et l'entretien professionnel ?	Oui			Non	NR
	7			15	2
L'entretien professionnel vous paraît-il plus efficace que la notation, pour faire un bilan et évaluer le travail sur l'année écoulée et pour la fixation des objectifs pour l'année suivante ?	Oui			Non	NR
	14			9	1
L'entretien professionnel a-t-il duré plus ou moins longtemps que l'entretien de notation-évaluation des années précédentes ?	Plus longtemps			Moins longtemps	Egal
	12			0	12
Selon vous l'entretien professionnel génère-t-il plus ou moins de stress ?	Plus			Moins	Egal
	1			7	17
Que pensez-vous du système antérieur de notation, avec l'attribution d'une note chiffrée ?	Plus explicite	Permet de voir l'évolution	Outil d'évaluation subjectif	Trop scolaire	Autre
	4	4	0	14	2
Etiez-vous attaché à la note chiffrée ?	Oui			Non	NR
	7			15	2
Avez-vous rencontré des difficultés pour vous situer par rapport à l'année précédente et par rapport à vos collègues du fait de la suppression de la note ?	Oui			Non	NR
	4			19	1
Avez-vous eu des inquiétudes concernant l'examen des possibilités de promotion interne, d'avancement de grade et d'échelon par le Centre de Gestion de la Marne ?	Oui		Non	Je ne me suis pas posé la question	NR
	5		7	11	1

Quelle méthode d'évaluation préférez-vous ?	Entretien professionnel	Entretien de notation-évaluation	NR
	17	4	3

NR = Non réponse

## **CHAPITRE 2 : ANALYSE ET BILAN DES ENTRETIENS**

Pour analyser la perception des agents sur le passage de la notation à l'entretien professionnel, nous allons nous appuyer sur l'exploitation des données recueillies lors des entretiens avec les différents agents.

### **I. PERCEPTION DES AGENTS « EVALUES » ET DES EVALUATEURS**

#### **A. Information et formation des évaluateurs à la pratique de l'entretien professionnel**

L'ensemble des évaluateurs des deux services ont été informés et formés à la pratique des entretiens professionnels. Le service Ressources Humaines de la CAC a organisé des réunions et leur a transmis la circulaire du CDG51.

Les évaluateurs déclarent que la formation a été intéressante et leur a apporté des éléments théoriques mais la mise en pratique a été plus difficile.

Concernant les agents "évalués" que nous avons rencontrés, 4 d'entre eux ont été informés par leur supérieur hiérarchique et 2 n'ont pas eu d'informations.

#### **B. Déroulement de l'entretien professionnel**

##### **- Convocation**

Le respect des délais de convocation, de retour des documents et le circuit administratif pour les signatures ont été problématiques dans la mise en place des entretiens professionnels. Par exemple, un entretien qui ne peut avoir lieu à la date initialement prévue doit être reporté de 8 jours (délai de convocation).

Pour les évaluateurs, il a été difficile dans certains cas de trouver des créneaux pour les entretiens.

On peut l'expliquer du fait de la spécificité du service "Sport-culture" présent sur plusieurs structures et de la complexité de l'organisation de leur planning (travail le week-end...).

Cependant, nous remarquons que cela permet une meilleure prise en compte des agents évalués, qui ont une semaine pour préparer l'entretien. Pour certains évaluateurs, les délais ont permis de mieux anticiper les entretiens et de ne pas travailler dans l'urgence.

- Préparation des entretiens

L'ensemble des évaluateurs a effectué un travail de préparation des entretiens professionnels à l'aide de nombreux documents comme le support de l'entretien, la dernière évaluation et les éléments de l'année passée (rapports, retards...).

La majorité des évaluateurs a rempli à l'avance la grille d'appréciation du support de l'entretien, mais ont laissé la possibilité de la modifier durant l'entretien professionnel avec l'agent. Il y a également eu une concertation préalable entre les chefs d'équipe (activités du déchet) et entre les responsables d'équipements et la coordinatrice hygiène des locaux (Sport Culture Tourisme).

Malgré les délais de convocations, les évaluateurs du service "Activités du déchet" ont eu l'impression que les agents n'avaient pas préparé l'entretien professionnel ni ouvert leurs dossiers (pas d'amélioration par rapport à l'ancien dispositif), contrairement aux évaluateurs du service "Sport-culture" qui estiment que les agents avaient pris connaissance de leur dossier et préparé leur entretien.

Toutefois les deux agents évalués et interrogés du service "Activités du déchet" ont déclaré avoir préparé l'entretien, de même que 3 agents évalués sur 4 du service "Sport-Culture".

Nous avons pu voir au cours de la revue de littérature que le temps de préparation de l'entretien est aussi important que le moment de l'échange.

- L'entretien professionnel

Les entretiens ont duré en général entre 1h et 1h30. Les évaluateurs ont réalisé les entretiens sur une période allant de 3 semaines à 1 mois et demi.

Il est ressorti de l'enquête que l'entretien professionnel a permis l'instauration d'un échange plus riche entre l'évaluateur et l'agent. Ce sont les points qui ont été le plus mis en avant par les agents.

Il permet aussi de discuter de la pratique professionnelle des agents et de les valoriser en mettant en avant leurs points forts.

Nous pouvons dire que l'échange est un élément primordial pour les agents.

Le support de l'entretien oblige les évaluateurs à consacrer plus de temps à l'entretien (minimum 1 heure avec chaque agent) et donne l'impression de "mieux" traiter ses collaborateurs. Le support est très détaillé, ce qui permet d'approfondir l'échange et d'apporter un fil conducteur qui aide les évaluateurs à structurer leur entretien.

Toutefois, la structure du support de l'entretien professionnel laisse peu de liberté pour aborder d'autres thèmes. La majorité des évaluateurs ont posé uniquement des questions présentes dans le support.

La plupart des agents interrogés et évalués ont déclaré ne pas avoir eu la possibilité au travers des questions posées de faire un retour à leur supérieur hiérarchique de leur ressenti sur leurs qualités et défauts de management.

- Respect des délais

Certains évaluateurs estiment que la date butoir pour rendre l'ensemble des évaluations est arrivée trop vite donc qu'il faudrait prévoir un délai supplémentaire l'année prochaine. En revanche, d'autres évaluateurs pensent au contraire que le fait de programmer les entretiens a permis une meilleure anticipation.

Les évaluateurs du service "Activités du déchet" ont respecté les délais imposés, à l'inverse du service "Sport-culture" qui a rencontré des difficultés.

- Harmonisation des différents entretiens

Les évaluateurs ont rendu les dossiers d'évaluation au fur et à mesure et n'ont pas eu la possibilité d'effectuer un réajustement et de mettre en cohérence l'ensemble des entretiens professionnels.

Cependant le travail de préparation des entretiens professionnels a tout de même permis une harmonisation des évaluations.

- Saisie en direct des entretiens sur AGHIRE2, le logiciel de gestion RH

L'année prochaine les évaluateurs devront saisir les informations des entretiens professionnels sur le logiciel AGHIRE2, pour les transmettre au Centre de Gestion de la Marne. Pour cette première année d'expérimentation, les évaluateurs ont refusé de mener les entretiens professionnels tout en saisissant simultanément les éléments sur l'ordinateur (manque de dextérité pour la frappe des données, obstacle à une communication optimale avec l'impression de se cacher derrière l'ordinateur).

### **C. Support de l'entretien professionnel (annexe n°1)**

- Réduire les versions papiers

Le support de l'entretien professionnel est relativement lourd, et beaucoup de versions ont dû être imprimées. Il a été envisagé pour l'année prochaine de fournir une version dématérialisée aux chefs de service et aux évaluateurs.

- Manque de place

Les évaluateurs ont tous souligné un manque de place pour écrire sur le support de l'entretien professionnel. Ce problème s'explique par le fait qu'initialement la saisie devait se faire sur une version dématérialisée et non sur un support "figé".

- La grille d'appréciation

Les critères d'évaluation ne sont pas toujours adaptés au secteur et au poste des agents évalués. Un travail d'adaptation de la grille a dû être fait en amont pour la faire correspondre avec les missions des agents. Demande des évaluateurs : travailler en amont avec le service RH les sous-critères pour une formulation plus claire et adaptée permettant une meilleure compréhension des agents.

Ex : La partie « encadrement » n'est pas adaptée aux agents exerçant des fonctions de ripeurs, chauffeurs ou hôtesse de régie et d'accueil.

Les nuances entre les réponses aux sous-critères sont difficilement exploitables, notamment entre "acquis" et "en cours d'acquisition" ou encore entre "acquis" et "maîtrise parfaite". Il est suggéré une échelle d'évaluation pour remplacer ce système de réponse. Certains évaluateurs estiment que la réponse "maîtrise totale" n'est pas adaptée, puisque qu'elle est inapplicable pour de nombreux critères.

La zone de commentaire est très importante pour expliciter le positionnement de la croix mais elle est trop restreinte et doit être élargie.

La grille d'évaluation est efficace pour traiter l'ensemble des compétences des agents et permet de cadrer l'entretien professionnel.

Les agents n'apprécient pas d'avoir une croix dans la rubrique "en cours d'acquisition". Des explications ont dû être données et argumentées pour que les évalués comprennent sans se "braquer".

- "Points forts de l'agent", "Points à améliorer" et "Compétences à développer"

Selon les évaluateurs, les thèmes "Points forts de l'agent" et "Points à améliorer" constituent une répétition des éléments développés au niveau de la grille d'appréciation. Ils suggèrent de conserver uniquement la rubrique "compétences à développer"

- Acquis de l'expérience professionnelle

La partie concernant les "Acquis de l'expérience professionnelle", dans sa version papier, ne dispose pas suffisamment de lignes. Cette partie n'a pas été complétée par tous les agents.

- Perspectives d'évolution professionnelle en termes de carrière et de mobilité

Les agents émettent des souhaits de carrière et de mobilité. Le N+1 formule donc un avis mais il faudrait ajouter une colonne pour que l'autorité territoriale puisse formuler un avis en réponse à leurs demandes.

- Synthèse

La synthèse est très importante et reflète la valeur de l'agent.

#### **D. Documents annexes**

- Coefficient "manière de servir"

Par ailleurs, dans le nouveau dispositif les évaluateurs n'ont plus de lisibilité sur la fixation du coefficient "Manière de servir" des agents, ce qui leur pose des difficultés. Certains agents sont inquiets à ce sujet et les évaluateurs n'ont pas la possibilité de leur répondre car ils n'ont pas eu connaissance du mode de calcul.

Les coefficients de « Manière de servir » ont été revus dans le cadre d'une réunion préalable à la commission d'harmonisation pour vérifier la cohérence entre le coefficient déterminé et le souhait des évaluateurs.

Il paraît intéressant pour l'année prochaine de laisser la possibilité à l'évaluateur de déterminer directement le coefficient "Manière de servir" des agents.

- Fiche de formation

Il faudrait ajouter une colonne pour hiérarchiser les vœux et ajouter l'avis de l'évaluateur en plus de l'avis du chef de service.

- Fiche de renseignement agent

Ce document a été jugé très utile pour l'agent et pour l'évaluateur. Il permet de visualiser le déroulement de la carrière de l'agent au travers des évaluations des années précédentes et les possibilités d'avancement. La graduation hiérarchique du poste pourrait y être intégrée.

- Droit de regard du Directeur Général et du Chef de service

Il y a une absence de droit de regard du Directeur Général des Services et du Chef de service dans la procédure des entretiens professionnels. Cette situation a été jugée, à l'unanimité, inacceptable. Dans la pratique, le Chef de service et le DG ont vu l'ensemble des entretiens professionnels ce qui a conduit en partie au non-respect des délais impartis entre l'entretien et la signature de l'agent (10 jours). Un délai d'un mois a été jugé indispensable entre ces deux étapes.

Le représentant de l'autorité territoriale qui a visé les entretiens professionnels, estime pour sa part avoir besoin de l'avis du Directeur Général qui connaît ses collaborateurs, leurs qualités, défauts et marge de progression.

### **E. Comparaison et utilisation des deux outils d'évaluation : la notation et l'entretien professionnel**

Les évaluateurs estiment que l'entretien professionnel est plus efficace que la notation pour faire un bilan et évaluer le travail sur l'année écoulée notamment du fait de la grille d'appréciation très détaillée. Les objectifs pour l'année sont clairement identifiés et insérés juste après le bilan (bonne articulation).

La suppression de la note chiffrée et plus généralement le remplacement de l'entretien de notation-évaluation par l'entretien professionnel n'ont pas posé de difficultés majeures aux agents.

Même si la note leur permettait de se situer par rapport à leurs collègues et à leurs notes des années précédentes, ils la qualifient comme étant subjective et ne reflétant pas le travail de l'année écoulée.

Les supérieurs hiérarchiques ont le sentiment que l'expérimentation de l'entretien professionnel a été positive pour les agents. La pression a été moins forte et cela s'explique selon eux par le fait qu'il n'y a plus de note chiffrée. Les agents sont moins sur la défensive lors des entretiens. Les évaluateurs ont exprimé, à l'unanimité, que l'échange a été plus riche et qu'un dialogue s'est instauré avec les agents évalués.

Les évaluateurs et les agents à l'exception d'une personne ont tous déclaré préférer l'entretien professionnel comme outil d'évaluation.

## II. PERCEPTION DES AGENTS DU SERVICE RH

### A. Mise en place du dispositif

Le service Ressources Humaines a eu connaissance de la possibilité de mettre en place à titre expérimental des entretiens professionnels en mai 2012, à l'occasion d'une réunion de présentation du dispositif organisée par le Centre de Gestion de la Marne.

Par ailleurs, le Centre de Gestion de la Marne a proposé à la Communauté d'Agglomération de Châlons-en-Champagne d'expérimenter le dispositif et d'être "collectivité test".

Les chefs des services Activités du déchet et Sports-Culture-Tourisme en partenariat avec le Directeur Général des Services ont décidé la mise en place de l'entretien professionnel dans leur service pour l'évaluation de l'année 2011.

Du point de vue des agents du service RH, la notation va être supprimée au profit de l'entretien professionnel pour moderniser le système d'évaluation et abolir l'ancien système de note qui est obsolète.

Nous remarquons que le service Ressources Humaines a formé les évaluateurs à la pratique de l'entretien professionnel, avec plusieurs réunions et la présentation de la circulaire, les agents n'ont pas été formés.

D'après le service RH, les agents ont accueilli favorablement la mise en place de ce nouvel outil d'évaluation.

### B. Déroulement de l'entretien professionnel

L'ensemble des agents titulaires des services Activités du déchet et Sports-Culture-Tourisme sont concernés par les entretiens professionnels.

La réalisation des entretiens professionnels était prévue sur une période de 10 jours, dans la pratique ils se sont étendus sur 1 mois.

Pour les agents du service RH, la cohabitation de deux méthodes d'évaluation n'est pas aisée, mais cela permettra une meilleure anticipation pour la mise en place dans tous les services l'année prochaine.

Selon eux, le respect des délais constitue une contrainte majeure dans le cadre de la mise en place du dispositif.

### **C. Support de l'entretien professionnel**

Les agents du service RH n'ont pas participé à la rédaction du support de l'entretien professionnel. Le Centre de Gestion de la Marne en partenariat avec les représentants du personnel siégeant aux CAP ont travaillé à la conception du support, puis l'on transmet aux différentes collectivités tests.

Le service RH considère que le support de l'entretien professionnel est adapté au secteur et au poste des agents évalués, malgré quelques adaptations qui ont dû être apportées.

### **D. Comparaison et utilisation des deux outils d'évaluation : la notation et l'entretien professionnel**

L'entretien professionnel leur paraît plus efficace que la notation, pour faire un bilan, évaluer le travail sur l'année écoulée et pour fixer les objectifs pour l'année suivante, car l'échange est plus approfondi.

Nous avons constaté que la suppression de la note chiffrée n'a pas posé de difficultés dans le cadre de l'évaluation.

Les agents du service Ressources Humaines préfèrent de manière unanime le nouveau dispositif de l'entretien professionnel en substitution de la notation.

## **CHAPITRE 3 : ANALYSE ET BILAN DES RESULTATS DES QUESTIONNAIRES**

Dans cette sous-partie, nous allons étudier les résultats obtenus des réponses des questionnaires, ce qui nous permettra d'effectuer une analyse quantitative du sujet.

Suite à la diffusion du questionnaire aux 54 agents des services Activités du déchet et Sports-Culture-Tourisme concernés par la mise en place du dispositif des entretiens professionnels, nous avons obtenu un taux de retour de 44,44%, ce qui correspond à 24 questionnaires.

### **A. Profil des répondants**

#### **Dans quel service travaillez-vous ?**

Concernant le service d'affectation des personnes interrogées, 14 personnes sont issues du service Sports-Culture-Tourisme et 10 du service Activités du déchet.

#### **Vous êtes :**

71% des répondants au questionnaire sont des femmes et 29% des hommes.

#### **Quel est votre âge ?**

Les personnes interrogées se situent pour la moitié dans la tranche d'âge « 35-50 ans », 37% des répondants ont plus de 50 ans, 13% entre 25 et 34 ans et aucun n'a moins de 24 ans.

#### **Avez-vous été évalué l'année dernière dans le cadre d'un entretien de notation-évaluation ?**

A cette question, 23 personnes interrogées sur 24 ont répondu positivement, la personne qui a répondu « non » n'a pas été évaluée car nouvellement en poste.

### **B. Informations des agents sur l'entretien professionnel**

#### **Avez-vous été informé sur la pratique de l'entretien professionnel ?**

Les agents ont répondu de manière unanime avoir été informés sur la pratique des entretiens professionnels.

## **Si oui, par qui ?**

Principalement par le supérieur hiérarchique (38%), le chef de service (33%) et les agents du service ressources humaines (17%).

Les réponses à cette question sont conformes aux éléments tirés des entretiens individuels avec les agents du service RH qui ont déclaré ne pas avoir informés directement les agents sur la pratique de l'entretien professionnel, mais uniquement les évaluateurs et les chefs de service.

## **C. Déroulement de l'entretien professionnel**

### **Le service Ressources Humaines vous a-t-il communiqué à l'avance le support de l'entretien professionnel ?**

Les agents ont répondu à 58%, avoir eu à l'avance le support de l'entretien professionnel, entre 1 semaine et 10 jours, conformément à la réglementation en vigueur.

La réglementation prévoit que dans un délai de 8 jours avant la date de l'entretien l'agent doit recevoir une convocation ainsi que les documents relatifs à l'entretien professionnel tels que le support et la fiche de poste.

### **Avez-vous préparé l'entretien professionnel ?**

Seuls 5 répondants ont déclaré avoir préparé l'entretien professionnel contre 16 qui ne l'ont pas préparé, et trois non réponses. Ce qui correspond aux perceptions des évaluateurs lors des entretiens individuels qui ont déclaré que leurs agents n'avaient pas ou peu préparé cette rencontre.

### **Combien de temps l'entretien a-t-il duré ?**

Concernant la durée des entretiens professionnels, dans 54% des cas, les agents ont évalué la durée de l'entretien professionnel entre 30 minutes et 1 heure. L'entretien a duré entre 1 heure et 1 heure 30 à hauteur de 29%, et 8% moins de 30 min et plus de 1 heure 30.

### **La personne qui vous a évalué était-elle la même que l'année dernière ?**

Les agents ont été évalués par la même personne dans le cadre de l'évaluation de l'année dernière dans 63% des cas.

### **L'entretien professionnel a-t-il favorisé la mise en place d'un dialogue avec votre supérieur hiérarchique direct par rapport à un entretien de notation-évaluation ?**

Sur 24 personnes interrogées, 18 agents estiment que l'entretien professionnel favorise le dialogue avec le supérieur hiérarchique par rapport à l'entretien de notation-évaluation, soit 75%.

### **L'évaluateur a-t-il été plus à l'écoute ?**

Les évaluateurs ont été plus à l'écoute selon 71% des agents ayant répondu au questionnaire. A l'inverse, 5 agents, ce qui représente 21% des répondants, ont répondu négativement à cette question et une non réponse.

### **Avez-vous eu la possibilité de faire connaître à votre supérieur hiérarchique direct votre perception de ses qualités ou défauts de management ?**

Les réponses à cette question sont partagées, puisque 54% des agents ont répondu « non » et 46% « oui ». Nous pouvons donc penser que cela dépend du supérieur hiérarchique et de la relation instaurée entre lui et l'agent.

## **D. Support de l'entretien professionnel**

### **Les documents qui vous ont été transmis sont-ils clairs ?**

Une grande majorité des agents ont répondu « oui » à la question ci-dessus, avec 88% des réponses. Nous pouvons donc dire que les documents fournis par le service RH sont clairs et compréhensibles pour les agents.

### **Vous ont-ils aidé pour préparer votre entretien ?**

Malgré la transmission de documents clairs, 54% des agents ne les ont pas utilisés pour effectuer un travail de préparation en amont.

### **Le support de l'entretien vous paraît-il adapté à votre fonction ?**

En dépit des remarques des évaluateurs concernant l'inadaptation du support de l'entretien professionnel aux fonctions de leurs collaborateurs, 16 agents sur 24 estiment que le support de l'entretien est adapté à leur fonction.

## **Les questions posées par l'évaluateur ont-elles été différentes de l'année dernière ?**

Les réponses des agents sont partagées sur cette question, puisque 46% d'entre eux ont dit que les questions différaient et 46% que les questions étaient similaires, avec 2 non réponses.

### **E. Comparaison entre la notation et l'entretien professionnel**

#### **Pour vous, y a-t-il une différence entre l'entretien de notation-évaluation et l'entretien professionnel ?**

Seulement, 29% des agents font une distinction entre les deux méthodes d'évaluation, la notation et l'entretien professionnel.

#### **L'entretien professionnel vous paraît-il plus efficace que la notation, pour faire un bilan et évaluer le travail sur l'année écoulée et pour la fixation des objectifs pour l'année suivante ?**

Malgré l'absence de distinction entre les deux outils d'évaluation, 14 agents soit 58% estiment que l'entretien professionnel est plus efficace que la notation pour faire un bilan, évaluer le travail et fixer les objectifs.

#### **L'entretien professionnel a-t-il duré plus ou moins longtemps que l'entretien de notation-évaluation des années précédentes ?**

Pour la moitié des agents, l'entretien a duré le même temps que l'entretien de notation-évaluation des années précédentes, et plus longtemps pour la deuxième partie des agents.

#### **Selon vous l'entretien professionnel génère-t-il plus ou moins de stress ?**

Nous pouvons dire que l'entretien professionnel ne génère pas plus de stress que la notation pour 71% des interrogés et il est même moins stressant pour 29% d'entre eux.

#### **Que pensez-vous du système antérieur de notation, avec l'attribution d'une note chiffrée ?**

La notation est qualifiée de « trop scolaire » par 14 agents mais elle est également considérée comme plus explicite et permet de voir l'évolution par 8 agents.

### **Etiez-vous attaché à la note chiffrée ?**

Plus de la moitié des personnes interrogées déclare ne pas être attachée à la note chiffrée, ce qui est conforme aux informations recueillies lors des entretiens individuels réalisés avec les agents « évalués »

### **Avez-vous rencontré des difficultés pour vous situer par rapport à l'année précédente et par rapport à vos collègues du fait de la suppression de la note ?**

Avec la suppression de la note chiffrée, la grande majorité des répondants n'a pas éprouvé de difficulté pour se situer (79%).

### **Avez-vous eu des inquiétudes concernant l'examen des possibilités de promotion interne, d'avancement de grade et d'échelon par le Centre de Gestion de la Marne ?**

L'examen des possibilités de promotion interne, d'avancement de grade et d'échelon par le Centre de Gestion de la Marne n'a pas été une préoccupation majeure des agents lors des entretiens professionnels.

En effet, 29% n'ont pas eu d'inquiétude, 46% d'entre eux ne se sont pas interrogés à ce sujet et 21% des interrogés ont appréhendé cet examen.

### **Quelle méthode d'évaluation préférez-vous ?**

Il est ressorti des questionnaires que 71% des agents interrogés des deux services Sports-Culture-Tourisme et Activités du déchet, préfèrent comme méthode d'évaluation l'entretien professionnel.

Après l'analyse des réponses au questionnaire que nous avons administré aux agents des deux services Sports-Culture-Tourisme et Activités du déchet, nous pouvons constater que les réponses des agents sont relativement similaires aux éléments développés à l'occasion des entretiens professionnels.

## CONCLUSION

Le sujet de ce mémoire de recherche était l'évaluation du personnel dans la fonction publique territoriale. Au cours de cette recherche, il était question d'apprécier la perception des agents de la Communauté d'Agglomération de Châlons-en-Champagne sur la suppression de la notation au profit de l'entretien professionnel comme outil d'évaluation.

A travers cette démarche de recherches, nous avons utilisé des méthodes d'analyse qualitative avec la réalisation d'entretiens semi-directifs et d'une observation participante, ainsi que quantitative par la diffusion d'un questionnaire, afin de répondre aux hypothèses de recherche et à la problématique du mémoire.

Après l'analyse des résultats, l'enquête nous a révélé que d'une manière générale l'expérimentation de l'entretien professionnel a été perçue positivement par les agents des services Activités du déchet et Sports-Culture-Tourisme de la Communauté d'Agglomération de Châlons-en-Champagne. L'introduction de ce nouvel outil d'évaluation a notamment permis un échange plus approfondi entre le supérieur hiérarchique et l'évalué.

Par ailleurs, nous avons constaté que la suppression de la note chiffrée n'a pas posé de difficultés tant pour les évalués, les évaluateurs que pour les agents du service RH. Cela peut expliquer par le caractère trop scolaire de la note et son absence d'influence dans la gestion des ressources humaines.

Malgré cela, plusieurs difficultés ont été évoquées par les évaluateurs, les agents « évalués » et les agents du service ressources humaines au niveau de l'utilisation du support et dans la procédure de l'entretien.

L'expérimentation de l'entretien professionnel va être reconduite et généralisé à l'ensemble des services de la CAC en 2013.

Cependant, pour optimiser l'utilisation de l'entretien professionnel, un certain nombre de modifications devra être réalisés, par exemple au niveau des délais de réalisation ou des critères d'évaluation.

Nous avons également remarqué que la mise en place de l'entretien professionnel de manière progressive dans deux services de la CAC en 2012, puis dans la totalité des services en 2013 va permettre une amélioration du dispositif avant la généralisation du dispositif à l'ensemble de l'effectif de l'établissement.

En effet, ce premier bilan pourra être utilisé par la Communauté d'Agglomération de Châlons-en-Champagne qui souhaite apporter des améliorations au dispositif de l'entretien professionnel pour en faire un outil d'évaluation de qualité. Les résultats de l'enquête terrain seront transmis au Centre de gestion de la Marne et au Conseil Supérieur de la Fonction Publique Territoriale.

Les recherches, que j'ai effectuées pour rédiger ce mémoire, m'ont permis d'acquérir de nombreuses connaissances du secteur public territoriale qui, j'en suis sûre, seront utiles pour mon projet professionnel et ma culture générale.

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

AT : Autorité Territoriale

CAC : Communauté d'Agglomération de Châlons-en-Champagne

CAP : Commission Administrative Paritaire

CDG 51 : Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale de la Marne

FPT : Fonction Publique Territoriale

NR : Non réponse

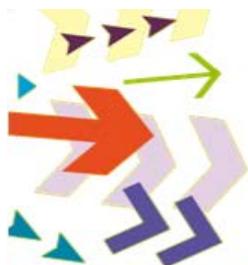
RH : Ressources Humaines

## **ANNEXES**

Annexe n° 1: Support de l'entretien professionnel de la CAC

## Annexe n° 1: Support de l'entretien professionnel

### Fiche de renseignement Agent



CITÉS EN CHAMPAGNE  
Communauté d'Agglomération de Châlons-en-Champagne  
www.citescenchampagne.net

#### Identification de l'agent

NOM Prénom  
Service

né(e) le :

#### Situation administrative

Position statutaire :

Grade-Catégorie :

Date de nomination dans le grade :

Echelon :            Indice IB

Date de nomination dans l'échelon :

#### Rappel des notations précédentes

Année	Observation	Note	Coefficient manière de servir
2008			
2009			
2010			

#### Analyse théorique des possibilités d'avancement

Avancement d'échelon

Promotion interne

**II. EVALUATEUR** (supérieur hiérarchique direct)

NOM :

Prénom :

Grade :

Fonction :

**APPRECIATION IMPOSSIBLE**(absences pour indisponibilité physique, congé parental, disponibilité, autres)

**III. ACQUIS DE L'EXPERIENCE PROFESSIONNELLE**

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

**IV. BILAN DE L'ANNEE ECOULEE**

RAPPEL DES OBJECTIFS DU SERVICE FIXES EN N-1 POUR L'ANNEE N	
Rappels des objectifs individuels	Observations

## V. APPRECIATION DE LA VALEUR PROFESSIONNELLE POUR L'ANNEE ECOULEE

Critères	Sans objet	Très insuffisant	Non Acquis Ou non atteint	En cours d'acquisition ou de réalisation	Acquis Ou atteint	Maîtrise totale ou objectifs dépassés	Commentaires
<b>REALISATION DES OBJECTIFS</b>							
Fiabilité et qualité du travail effectué							
Respect des délais et échéances							
Disponibilité dans le temps de travail							
Implication dans le travail							
<b>EFFICACITE DANS L'EMPLOI</b>							
Capacité à concevoir et conduire un projet							
Capacité à mettre un projet en application							
Capacité d'organisation							
Capacité à prendre des initiatives							
Capacité d'analyse et de synthèse							
<b>COMPETENCES PROFESSIONNELLES ET TECHNIQUES</b>							
Connaissance des procédures et directives							
Application des procédures et directives							
Entretien et développement des compétences							
Connaissance de l'environnement professionnel, services et partenaires							
<b>QUALITES RELATIONNELLES</b>							
Travail en équipe							
Relations avec la hiérarchie							
Relations avec le public (politesse, courtoisie)							

Respect des valeurs du service public							
<b>CAPACITE D'ENCADREMENT OU A EXERCER DES FONCTIONS D'UN NIVEAU SUPERIEUR</b>							
Conduite de réunions							
Prise de décisions							
Définir, respecter et faire respecter les objectifs							

**POINTS FORTS DE L'AGENT**

--

**POINTS A AMELIORER**

--

**COMPETENCES A DEVELOPPER**

--

**VI. OBJECTIFS POUR L'ANNEE A VENIR**

**OBJECTIFS DU SERVICE / PROJETS POUR L'ANNEE N+1**

--

Objectifs fixés (ceux en lien direct avec l'objectif du service et objectifs individuels)	Indicateurs de mesure	Moyens à mettre en œuvre	Délais

**VII. FORMATIONS (Bilan et besoins nouveaux) voir tableau en annexe**

**VIII. PERSPECTIVES D'EVOLUTION PROFESSIONNELLE EN TERMES DE CARRIERE ET DE MOBILITE**

<b>Evolutions souhaitées</b>	<b>Agent évalué</b>	<b>Commentaires de l'évaluateur</b>
<b>CARRIERE</b>		
Evolution des fonctions souhaitée dans le poste actuel		
Evolution de carrière (avancement, promotion interne, concours)		
<b>MOBILITE</b>		
Mobilité vers un autre poste de la collectivité		
Mobilité géographique hors de la collectivité		
<b>AUTRES SOUHAITS</b>		
<b>AUTRES THEMES ABORDES AU COURS DE L'ENTRETIEN</b>		

### **IX. SYNTHESE DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL**

<b>Supérieur hiérarchique</b>	<p><b>APPRECIATION GENERALE TRADUISANT LA VALEUR PROFESSIONNELLE DE L'AGENT (AU REGARD DES CRITERES CI-DESSUS) :</b></p> <p>Date :</p> <p>Signature de l'Evaluateur :</p> <p><b>OBSERVATIONS DE L'AGENT A L'ISSUE DE L'ENTRETIEN</b></p> <p>Date :</p> <p>Signature de l'Agent :</p> <p>Transmission à l'Autorité Territoriale le :</p>
<b>Autorité</b>	<p><b>OBSERVATIONS ET VISAS DE L'AUTORITE TERRITORIALE :</b></p> <p>Date :</p> <p>Signature et cachet de l'Autorité Territoriale :</p> <p>Notification du compte-rendu à l'Agent le :</p>
<b>Agent</b>	<p><b>NOTIFICATION A L'AGENT DU COMPTE RENDU DE L'ENTRETIEN ET OBSERVATIONS EVENTUELLES SUR LA CONDUITE DE L'ENTRETIEN OU LES DIFFERENTS SUJETS SUR LESQUELS IL A PORTE :</b></p> <p>Date et signature attestant la prise de connaissance du compte-rendu :</p> <p>Renvoi au supérieur hiérarchique le :</p>

**Demande de révision du compte-rendu auprès de l'autorité territoriale**

Motifs :

Date et signature de l'agent :

**Réponse de l'autorité territoriale**

Réponse :

Date, cachet et signature de l'autorité territoriale :

Notifiée à l'agent le :

Signature de l'agent :

**Saisine de la Commission Administrative Paritaire**

Je soussigné(e) .....

Date et signature de l'agent :

**Visa de la CAP**

**En cas de révision par l'Autorité Territoriale**

Vu en réunion du :  Propositions de la CAP	Proposition de révision des éléments suivants du compte rendu d'entretien :	
	Date, cachet et signature de l'autorité territoriale :	Notifié le :  Signature de l'agent :

*Le compte-rendu d'entretien professionnel peut être contesté dans les conditions suivantes :*

- *Par l'exercice d'une demande de révision auprès de l'autorité territoriale, dans un délai de 15 jours francs suivant la notification du compte-rendu. En cas de réponse négative ou en l'absence de réponse dans un délai de 15 jours, un nouveau délai de 15 jours est alors ouvert à l'agent pour saisir la Commission Administrative Paritaire compétente d'une demande de révision du compte-rendu.*
- *Par l'exercice d'un recours administratif adressé à l'autorité territoriale dans un délai de 2 mois à compter soit :*
  - *De la notification initiale du compte-rendu,*
  - *De la réception de la réponse de l'autorité territoriale à la demande de révision,*
  - *De la communication du compte-rendu définitif éventuellement révisé par l'autorité territoriale, après avis de la Commission Administrative Paritaire.*
- *Par l'exercice d'un recours contentieux formé devant le tribunal administratif dans un délai de 2 mois à compter soit :*
  - *De la notification initiale du compte-rendu,*
  - *De la réception de la réponse de l'autorité territoriale à la demande de révision,*
  - *De la communication du compte-rendu définitif éventuellement révisé par l'autorité territoriale, après avis de la Commission Administrative Paritaire,*
  - *De la réponse – ou de la décision implicite de rejet – au recours gracieux, le cas échéant.*

## **BIBLIOGRAPHIE**

- A.COHEN-HAEGEL, *Toute la fonction Ressources Humaines*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, 2010, Paris, 438p.  
Chapitre 7 : Les entretiens annuels, professionnels, de seconde partie de carrière et de bilan d'étape professionnel p 239 à 260.
- C.GUILLOT-SOULEZ, *La gestion des Ressources Humaines*, 4<sup>ème</sup> édition, Lextenso éditions, 2011, Paris, 259p.  
Chapitre 4 : L'évaluation. (Intérêt et limites de l'évaluation p 75 à 78 – les méthodes d'évaluation p 80 à 86)
- L. CADIN, *Gestion des ressources humaines*, Edition Dunod, Paris, 2007.
- J-M PERETTI, *Dictionnaire des ressources humaines*, 6e édition, Vuibert, Paris, 2011, p179.
- R. MOULINIER, *L'évaluation du personnel : l'évaluation : un outil de cohésion et de développement pour l'entreprise*, Chiron éditeur, 2005, Paris, 174p.
- S. COGOLIN, *La notation des fonctionnaires territoriaux*, la Gazette des Communes, rubrique « Analyse juridiques », novembre 2004, p 60 à 63.
- S. MACAIRE, *La notation et l'évaluation des agents territoriaux en 10 questions*, La Gazette des communes, rubriques « Carrières statut », 11 juin 2007, p 76.
- Site officiel de l'administration française : <http://vosdroits.service-public.fr>
- M. KACZMAREK, *La notation dans la fonction publique territoriale*, La Gazette des communes, 24 novembre 2003.
- Circulaire n°2001-11 du Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale de la Marne, *L'entretien professionnel à titre expérimental*, diffusée le 29 août 2011 aux Collectivités tests
- J-L BÈUF et M. MAGNAN, *Les collectivités territoriales et la décentralisation*, La documentation française, 2004, Paris, 152p.
- A. CORVISIER, *La suppression de la notation au profit de l'entretien professionnel : le cas de la collectivité territoriale de Reims*. Mémoire de fin d'études, Université de Reims Champagne-Ardenne, Faculté des Sciences Economiques, Sociales et de Gestion 2011, 115p.

- Site internet de la Communauté d'Agglomération de Châlons-en-Champagne : [www.citesenchampagne.net](http://www.citesenchampagne.net)
- L. CARPENTIER, *Cours d'Analyse de données quantitatives*, Master 1 Management Stratégique des Organisations parcours Ressources Humaines, Université de Reims, 2011.
- Définition de l'entretien semi-directif : [www.definitions-marketing.com](http://www.definitions-marketing.com).
- Définition de l'observation : [www.inh.fr/enseignements/idp/outils/etude\\_marche/observation\\_psycho\\_socio.pdf](http://www.inh.fr/enseignements/idp/outils/etude_marche/observation_psycho_socio.pdf)

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>3</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>3</b>
<b>RESUME.....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>6</b>
<b>PARTIE 1 : CADRE THEORIQUE.....</b>	<b>10</b>
CHAPITRE 1 : EVALUATION DU PERSONNEL.....	10
I.    DEFINITION .....	10
II.   ENJEUX DE L'EVALUATION .....	11
III.  INTERETS ET LIMITES DE L'EVALUATION.....	13
IV.   METHODES D'EVALUATION .....	13
A.  Entretien individuel .....	14
1.  Principes .....	14
2.  Avantages et inconvénients .....	14
3.  Conséquences de l'entretien .....	15
B.  360° .....	15
C.  Entretien collectif .....	15
CHAPITRE 2 : EVALUATION DANS LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE.....	15
I.    NOTATION .....	16
A.  Définition de la notation.....	16
B.  Principes et cadre réglementaire de la notation.....	16
C.  Procédure de la notation .....	17
D.  Contestation de la notation .....	18
1.  Recours gracieux .....	18
2.  Recours contentieux .....	18
E.  Conséquences de la notation .....	18
II.   REMISE EN CAUSE DE LA PROCEDURE DE NOTATION.....	18
CHAPITRE 3 : EXPERIMENTATION DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL DANS LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE .....	19
I.    CADRE LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE.....	20
II.   PRESENTATION DU DISPOSITIF .....	20
A.  Principes de l'entretien professionnel.....	20
B.  Procédure de l'entretien professionnel .....	21
1.  Convocation à l'entretien professionnel.....	21
2.  Préparation à l'entretien professionnel.....	22

3.	Déroulement de l'entretien professionnel.....	22
C.	Contestation de l'entretien professionnel .....	23
1.	Demande de révision auprès de l'Autorité Territoriale.....	23
2.	Demande de révision auprès de la Commission Administrative Paritaire.....	23
D.	Conséquences de l'entretien professionnel.....	24
<b>PARTIE 2 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....</b>		<b>24</b>
CHAPITRE 1 : PROJET DE RECHERCHE .....		25
I.	QOQCP DU PROJET DE RECHERCHE.....	25
II.	GANTT DU PROJET DE RECHERCHE .....	26
CHAPITRE 2 : CADRE DE LA RECHERCHE .....		27
I.	PRESENTATION DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE, DES COLLECTIVITES TERRITORIALES ET DE LA CAC.....	27
A.	Fonction Publique Territoriale .....	27
1.	Présentation générale.....	27
2.	Cadre législatif et réglementaire.....	27
B.	Collectivités territoriales .....	28
C.	Communauté d'Agglomération de Châlons-en-Champagne.....	28
1.	Présentation générale.....	28
2.	Missions et compétences de la CAC .....	30
3.	Les instances de fonctionnement de la CAC.....	31
4.	Les services de la CAC.....	32
5.	Effectif du personnel .....	33
II.	MISE EN PLACE A TITRE EXPERIMENTAL DES ENTRETIENS PROFESSIONNELS AU SEIN DE LA CAC .....	34
A.	Présentation de la mise en place du dispositif .....	34
B.	Gantt du dispositif de l'entretien professionnel.....	36
CHAPITRE 3 : DEMARCHE DE L'ENQUETE.....		37
I.	ECHANTILLON DE L'ETUDE.....	37
II.	HYPOTHESES DE RECHERCHE .....	38
A.	Hypothèses de perception des agents « évalués » .....	39
B.	Hypothèses de perception des évaluateurs .....	39
C.	Hypothèse de perception des agents du service RH.....	40
III.	ELABORATION D'UNE METHODE QUALITATIVE ET QUANTITATIVE .....	40
A.	Entretiens semi-directifs.....	41
1.	Présentation de l'outil.....	41
2.	Conception des guides d'entretiens .....	42

B. Observation participante.....	50
C. Questionnaire.....	51
1. Présentation de l’outil.....	51
2. Elaboration du questionnaire.....	51
<b>PARTIE 3 : ANALYSE DES RESULTATS DE L’ENQUETE TERRAIN.....</b>	<b>57</b>
CHAPITRE 1 : SYNTHESE DES DONNEES.....	57
I. SYNTHESE DES ENTRETIENS.....	57
II. SYNTHESE DES REPNSES DU QUESTIONNAIRE.....	81
CHAPITRE 2 : ANALYSE ET BILAN DES ENTRETIENS.....	85
I. PERCEPTION DES AGENTS « EVALUES » ET DES EVALUATEURS.....	85
A. Information et formation des évaluateurs à la pratique de l'entretien professionnel.....	85
B. Déroulement de l'entretien professionnel.....	85
C. Support de l’entretien professionnel (annexe n°1).....	88
D. Documents annexes.....	90
E. Comparaison et utilisation des deux outils d’évaluation : la notation et l’entretien professionnel.....	91
II. PERCEPTION DES AGENTS DU SERVICE RH.....	92
A. Mise en place du dispositif.....	92
B. Déroulement de l'entretien professionnel.....	92
C. Support de l’entretien professionnel.....	93
D. Comparaison et utilisation des deux outils d’évaluation : la notation et l’entretien professionnel.....	93
CHAPITRE 3 : ANALYSE ET BILAN DES RESULTATS DES QUESTIONNAIRES.....	94
A. Profil des répondants.....	94
B. Informations des agents sur l’entretien professionnel.....	94
C. Déroulement de l'entretien professionnel.....	95
D. Support de l’entretien professionnel.....	96
E. Comparaison entre la notation et l’entretien professionnel.....	97
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>99</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS.....</b>	<b>101</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>101</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>109</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>111</b>