



# ENTRETIEN PROFESSIONNEL

# Sommaire

<b>1</b>	<b>PRINCIPES ET CADRE GÉNÉRAL DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL .....</b>	<b>3</b>
1.1	L'entretien professionnel au Département de l'Ain.....	3
1.2	Le rôle de chacun.....	4
1.3	Fréquence et durée des entretiens, période de déroulement.....	5
1.4	La formalisation écrite de l'entretien .....	5
1.4.1	Zoom sur l'interface de l'outil Inser .....	5
1.4.1.1	Interface accueil Inser du responsable hiérarchique .....	5
1.4.1.2	Interface accueil Inser de l'agent .....	6
1.5	L'articulation avec la carrière et l'exploitation des données recueillies.....	6
1.6	L'articulation avec la formation et l'exploitation des données recueillies.....	7
<b>2</b>	<b>L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL.....</b>	<b>8</b>
2.1	Informier et préparer .....	8
2.1.1	L'information : étape préalable obligatoire.....	8
2.1.1.1	Une information générale .....	8
2.1.1.2	Une information individualisée .....	8
2.1.2	La préparation : étape préalable nécessaire.....	8
2.1.2.1	Pour le responsable hiérarchique .....	8
2.1.2.2	Pour l'agent .....	9
2.2	Réaliser l'entretien .....	9
2.2.1	Le déroulé de l'entretien.....	9
2.2.1.1	Bilan de l'année écoulée .....	9
2.2.1.2	Evaluation des compétences .....	10
2.2.1.3	Missions transversales .....	10
2.2.1.4	Objectifs de l'année à venir .....	10
2.2.1.5	Projet professionnel.....	11
2.2.1.6	Souhaits de formation.....	11
2.2.1.7	CPF + bases du numérique .....	11
2.2.1.8	Appréciation générale.....	12
2.2.2	Fin de l'entretien professionnel.....	12
2.2.2.3	Visas .....	12
2.2.2.4	Demande de révision de l'entretien professionnel .....	13
<b>3</b>	<b>LEXIQUE .....</b>	<b>14</b>

Avec près de 2300 agents, il est nécessaire de disposer d'une culture commune de l'évaluation, partagée entre tous les acteurs, afin de garantir le positionnement de l'administration départementale dans une démarche d'amélioration continue.

Les pratiques constatées à des échelles différentes dans les services ont été intégrées dans cet outil partagé. Celui-ci évolue en fonction des besoins de notre collectivité.



**A compter de septembre 2023, la planification de l'entretien professionnel, la rédaction et le visa du compte-rendu de l'entretien professionnel sont dématérialisés via l'outil Inser.** Cette dématérialisation vise à répondre à plusieurs objectifs :

- réduire la consommation de papier,
- simplifier l'ensemble de la chaîne de validation des entretiens professionnels,
- réduire les délais de transmission des comptes rendus d'entretien professionnel jusqu'à la Direction des ressources humaines,
- donner la possibilité à l'agent et à sa hiérarchie de consulter le compte-rendu d'entretien professionnel lorsqu'il le souhaite.

Afin d'accompagner les responsables hiérarchiques et les agents dans la prise en main de l'outil Inser, un tutoriel est mis à disposition à partir de l'écran d'accueil Inser <https://cd01.inser.com/Inser.jsp>.

Le présent guide est destiné à informer les agents des principes et du contenu de l'entretien professionnel au Département de l'Ain.

Ce guide vient en complément du tutoriel mis à disposition sur le volet technique et en appui de la formation suivie par les responsables hiérarchiques.

## **1 PRINCIPES ET CADRE GÉNÉRAL DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL**

### **1.1 L'entretien professionnel au Département de l'Ain**

- L'entretien professionnel constitue un acte de management et d'échange.
- Il est mis en place au Département de l'Ain depuis 2008 afin :
  - de mieux situer le rôle de chacun dans l'organisation et les missions du Département,
  - de développer les compétences et le potentiel des agents, individuellement et collectivement.
- Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015, chaque agent public territorial doit faire l'objet annuellement d'une appréciation générale de sa valeur professionnelle. Une note de service annuelle est adressée au mois de septembre aux responsables hiérarchiques avec les précisions relatives à chaque campagne d'entretien professionnel.

Cet entretien doit être accompagné d'une politique de management qui s'appuie sur des informations suffisamment objectives et explicites sur la manière de servir. Quatre grands axes principaux sont identifiés :

- la relation managériale,
  - la gestion des missions avec l'emploi,
  - la reconnaissance et le développement des compétences professionnelles,
  - la gestion des parcours professionnels et de la formation.
- C'est un moment d'échange et d'écoute en dehors du quotidien : mieux se connaître, appréhender la façon dont l'agent conçoit son rôle et ses missions au sein du service, dresser avec lui un bilan de ses compétences, ...
  - C'est une étape privilégiée pour :
    - dresser le bilan d'une année écoulée avec l'examen des résultats au regard d'objectifs individuels fixés l'année précédente et le constat de faits marquants soulignant les points positifs et les recherches d'améliorations pour les autres points,
    - fixer les objectifs individuels de l'année suivante,
    - aborder les perspectives de carrière, promotion, mobilité, ...
    - évoquer les besoins en formation et leur adéquation avec le plan de formation et le projet ou les objectifs de service.
  - Sont concernés les agents titulaires, stagiaires et contractuels sur poste permanent (CDI, CDD d'une durée supérieure à 1 an y compris les contrats de projet). L'entretien professionnel est réalisé par le seul responsable hiérarchique direct, il a lieu au retour de l'agent s'il était absent lors de la période d'entretien professionnel.

## 1.2 Le rôle de chacun

- **Pour l'agent, c'est savoir et comprendre ce que l'on attend de lui pour :**
  - être acteur de la collectivité et responsable de son parcours professionnel,
  - connaître ce que pense sa hiérarchie de son travail (points forts, points de progrès),
  - mieux situer son action au sein de son service et de sa fonction,
  - exprimer ses remarques et propositions d'évolution.
- **Pour le responsable hiérarchique, c'est un moment privilégié pour la prise de décisions qui relèvent de sa responsabilité avec :**
  - un échange individuel avec chacun de ses collaborateurs sur ce qu'ils pensent de leur travail, les progrès réalisés, leurs difficultés, ...
  - une clarification des objectifs suivis et des missions du service pour améliorer le service rendu aux usagers,
  - la formulation d'une appréciation générale sur la valeur professionnelle de ses collaborateurs mais aussi des évolutions de leur carrière, d'organisation du travail ou de formation professionnelle,
  - la mise en perspective de leur projet professionnel en cohérence avec les orientations de développement de la collectivité.

### 1.3 Fréquence et durée des entretiens, période de déroulement

- La fréquence est annuelle. Tout ne peut évidemment être abordé lors d'un entretien unique. Le dialogue permanent et continu entre le responsable hiérarchique et l'agent doit être privilégié.  
En revanche, il est nécessaire de prendre du recul avec l'activité quotidienne pour comprendre ensemble ce qui a mieux ou moins bien fonctionné durant l'année et en tirer les enseignements pour l'année à venir.
- La durée moyenne d'un entretien est d'une heure.
- Le moment de réalisation des entretiens professionnels sera compris entre septembre et décembre de chaque année.

### 1.4 La formalisation écrite de l'entretien

- Le support du compte-rendu de l'entretien professionnel est dématérialisé depuis la campagne d'entretien 2023.
- Il fait l'objet d'une saisie sur l'outil Inser par le responsable hiérarchique direct.
- Il comporte obligatoirement une appréciation générale littérale sur la valeur professionnelle de l'agent.
- Les visas via l'outil Inser valent signatures du responsable hiérarchique, de l'agent et de l'autorité territoriale.
- Le compte-rendu de l'entretien professionnel dématérialisé est transmis à l'autorité territoriale pour visa. Il est conservé dans l'outil Inser et reste accessible en consultation à l'agent et au responsable hiérarchique. Un soin particulier doit être apporté à la rédaction du compte-rendu de l'entretien professionnel.

#### 1.4.1 Zoom sur l'interface de l'outil Inser

L'outil Inser permet au responsable hiérarchique et à l'agent évalué de gérer, via leur interface respective, les étapes de l'entretien professionnel en fonction de leur profil utilisateur.

##### 1.4.1.1 Interface accueil Inser du responsable hiérarchique

L'écran d'accueil Inser du responsable hiérarchique comporte 3 rubriques :

- une première rubrique « données personnelles », permettant au responsable hiérarchique de consulter et viser ses propres entretiens et de suivre ses demandes de formation.
- une seconde rubrique dédiée à la « gestion de son équipe », permettant au responsable hiérarchique de programmer, saisir, consulter et viser les entretiens professionnels des agents étant sous sa responsabilité hiérarchique et également de visualiser la planification et suivre les demandes de formation de son équipe.

- une troisième rubrique permet de suivre l'avancement de la campagne d'entretien et donne l'accès à un espace documentaire (mis à disposition de tutoriel, guide de l'entretien professionnel, trame de fiche de poste...).



### 1.4.1.2 Interface accueil Inser de l'agent

L'écran d'accueil Inser de l'agent comporte 3 colonnes :

- une première rubrique « données personnelles »,
- une seconde rubrique permettant à l'agent de consulter et viser ses comptes-rendus d'entretien professionnel et également de suivre ses demandes de formation,
- une troisième rubrique permettant l'accès à un espace documentaire (guide de l'entretien professionnel, support de préparation à l'entretien...).



## 1.5 L'articulation avec la carrière et l'exploitation des données recueillies

- Le compte-rendu de l'entretien professionnel dans son ensemble constitue l'un des outils à mobiliser lors de l'étude des propositions d'avancement de grade et de promotion interne. Il doit, à ce titre, refléter la valeur professionnelle de l'agent en donnant des éléments précis sur ses compétences, ses réalisations et ses souhaits professionnels. Le responsable hiérarchique qui souhaite que l'agent

bénéficie d'un avancement au mérite, après s'être assuré que l'agent remplit statutairement des conditions d'avancement, rédige un rapport d'avancement dans les conditions décrites par la note de service annuelle.

- Lorsque la manière de servir de l'agent ne répond pas aux attentes de la fiche de poste, un contrat de progrès peut être mis en place avec la Direction des ressources humaines. Il peut s'assortir d'une baisse du montant du régime indemnitaire pendant une période déterminée (*cf. note de service accessible dans l'espace documentaire Inser*). Il est également possible de procéder au licenciement de l'agent pour insuffisance professionnelle.
- Le compte-rendu de l'entretien professionnel est un outil d'appréciation important dans le cadre de la mise en œuvre d'une action disciplinaire pour sanctionner la manière de servir de l'agent ou pour l'obtention d'une prime au mérite (Complément Indemnitaire Annuel - CIA) afin de valoriser l'engagement professionnel de l'agent.

## **1.6 L'articulation avec la formation et l'exploitation des données recueillies**

- L'onglet « projet professionnel » de l'agent est étudié par le service formation et développement des compétences dans le cadre de l'accompagnement des mobilités.
- Les onglets « souhaits de formation » et « CPF » sont étudiés par le service formation et développement des compétences et exploités notamment dans le cadre de l'élaboration du plan de formation.
- Les demandes de formation sont recensées en fonction des objectifs définis, des souhaits de l'agent et du responsable hiérarchique.
- L'entretien constitue un moment privilégié pour :
  - faire le bilan des actions de formations suivies par l'agent,
  - évoquer les besoins nouveaux éventuels.
- Les besoins de formation exprimés sont analysés, leur pertinence est validée ou non par le responsable hiérarchique, et ils peuvent alimenter le plan de formation en fonction des priorités retenues par le Département de l'Ain.
- Les demandes de formation personnelle (formation longue, bilan de compétences, validation des acquis de l'expérience, congé de formation professionnelle...) peuvent être évoquées pendant l'entretien professionnel, mais font l'objet d'un recensement annuel impliquant la constitution d'un dossier complet et un retour des demandes au 15 février (*cf. Règlement de la formation*).
- Les demandes de formation collective font l'objet d'un recensement direct auprès du responsable hiérarchique tous les deux ans, au moment de l'élaboration du plan de formation.

## 2 L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

### 2.1 Informer et préparer

La tenue de l'entretien professionnel doit être précédée de deux étapes : l'information et la préparation.

#### 2.1.1 L'information : étape préalable obligatoire

##### 2.1.1.1 Une information générale

- Elle s'effectue par une annonce générale à l'ensemble des agents encadrés (à l'occasion d'une réunion de service par exemple) et comporte :
  - le rappel des objectifs et des principes de cet acte de management, des conseils pratiques également,
  - le calendrier des entretiens (début, fin).

##### 2.1.1.2 Une information individualisée

- L'agent est convoqué via l'outil Inser (<https://cd01.inser.com/Inser.jsp>) par son responsable hiérarchique direct **au moins 8 jours avant** la date de l'entretien.
- **La convocation est obligatoirement accompagnée de la fiche de poste de l'agent et d'un exemplaire du compte-rendu de l'entretien professionnel.**

#### 2.1.2 La préparation : étape préalable nécessaire

Les éléments transmis lors de l'information de cet entretien doivent permettre :

- la fixation d'une date, heure et d'un lieu précis que chacun doit respecter,
- une réflexion et une préparation préalable de chacun,
- de dédramatiser les appréhensions,
- d'analyser le bilan de l'année écoulée par rapport au projet de service, aux objectifs individuels fixés lors du dernier entretien,
- d'identifier des missions non définies au préalable mais marquantes par rapport à l'activité de l'agent,
- de préparer l'avenir (évolution du poste, formations, compétences...).

##### 2.1.2.1 Pour le responsable hiérarchique

- Planifier les rendez-vous avec :
  - une anticipation : au moins 8 jours à l'avance,
  - une attention sur leur espacement pour éviter des entretiens "à la chaîne", peu propices à un déroulement fructueux,
  - une constance pour maintenir les dates prévues, sauf impératif majeur qui devra être expliqué à l'agent.



- Disposer et se remettre en mémoire :
  - la fiche de poste et vérifier les besoins d'évolution,
  - le compte-rendu de l'entretien professionnel de l'année n-1.
- Réfléchir aux faits marquants qui sont intervenus dans l'année ou relire les notes (positives et/ou négatives) prises tout au long de l'année concernant l'agent.

### **2.1.2.2 Pour l'agent**

L'ensemble des outils disponibles dans l'espace documentaire Inser permettent de préparer dans de bonnes conditions l'entretien : le guide de l'entretien professionnel, la fiche de poste, le questionnaire « préparation de l'entretien professionnel ».

Le document « préparation à l'entretien individuel » permet de faire le point sur son travail. Les questions proposées dans le questionnaire préparatoire de l'entretien ne sont pas exhaustives, elles constituent la structure ou le « déroulé » de l'entretien professionnel.

## **2.2 Réaliser l'entretien**

L'entretien est fondé sur un échange libre et ouvert entre l'agent et son responsable hiérarchique, ce dernier en assurant la conduite.

Il faut être et se rendre disponible pour cet entretien. Chacun doit faire en sorte de se concentrer exclusivement sur l'entretien ; de se déconnecter du quotidien pour prendre du recul sur l'année entière. Il est nécessaire de s'organiser pour ne pas être dérangé et de réunir les conditions matérielles favorables à l'échange (lieu neutre, consigne donnée au secrétariat, téléphones renvoyés ...).

Les cinq premières minutes sont consacrées à la phase d'accueil de l'agent. Un rappel des principes et enjeux peut permettre à chacun de prendre ses repères pour cet exercice.

L'entretien devant être préparé, l'échange est ouvert et le renseignement du compte-rendu de l'entretien professionnel en est facilité.

### **2.2.1 Le déroulé de l'entretien**

#### **2.2.1.1 Bilan de l'année écoulée**

L'onglet « bilan de l'année écoulée » permet :

- d'évaluer les objectifs individuels en lien avec le service et d'analyser le résultat,
- d'évaluer les objectifs individuels de progrès (acquisition ou développement de compétences, nouvelles responsabilités, comportement, qualité du travail fourni,
- d'échanger sur les propositions d'amélioration,
- d'aborder les missions marquantes ou non prévues initialement.

Préalablement, les objectifs fixés l'année précédente et leurs indicateurs sont rappelés.

Dans le champ « Evaluation », l'évaluation est faite sur la base de l'échelle d'appréciation fournie (« Non évaluable, Non atteint, Partiellement atteint, Atteint, Dépassé »).

Dans le champ « Observations du responsable », il est possible de formuler des observations sur l'évaluation de chaque objectif, afin de préciser ou expliciter le résultat obtenu ou d'apporter des observations sur l'année écoulée.

### **2.2.1.2 Evaluation des compétences**

L'onglet « évaluation des compétences » permet :

- d'évaluer les compétences de l'agent dans le cadre de ses missions,
- de mettre en évidence les points positifs et d'améliorations, mais aussi les modalités permettant de remédier aux difficultés éventuellement rencontrées,
- de préciser le rôle et les contributions que l'agent apporte au service : il est important, le cas échéant, qu'il puisse exprimer ce qui ne lui paraît pas clair dans l'exercice de ses tâches et de ses missions,
- de définir les compétences que développe l'agent pour exercer ses missions,
- d'évaluer la motivation qu'il peut avoir pour certaines tâches et les difficultés pour d'autres.

Le responsable hiérarchique procède à l'évaluation des compétences associées aux missions selon l'échelle d'appréciation fournie : « Non évaluable, Progression attendue, En apprentissage ou en formation, Acquis, Maîtrisé, Exceptionnel (cf. Lexique p. 16 et p. 17).

L'utilisation de l'appréciation « Exceptionnel » doit être justifiée dans la case « Observations complémentaires ».

### **2.2.1.3 Missions transversales**

L'onglet « missions transversales » permet de restituer les autres missions dans lesquelles l'agent s'investit.

### **2.2.1.4 Objectifs de l'année à venir**

Les objectifs sont distingués en deux catégories :

- « en lien avec le service », dans ce cas on mentionnera celui ou ceux auxquels contribue l'action demandée à l'agent,
- « individuels de progrès ».

L'onglet « objectifs de l'année à venir » permet :

- de fixer les objectifs individuels et de service
- d'identifier les ressources et les moyens d'accompagnement destinés à leur réussite.

Dans le champ « Objectif fixé » (cf. page 17 du Lexique), sont mentionnés les objectifs de l'année à venir. Leur définition doit être la plus précise possible, tout en restant synthétique. Ils peuvent :

- être proposés par l'agent,
- être négociés conjointement,

- être fixés par le responsable hiérarchique.

Dans le champ « Indicateurs de l'évaluation », les critères permettant d'appréhender l'atteinte des objectifs sont précisés pour chaque objectif après réflexion et discussion conjointes.

Les objectifs doivent pouvoir faire l'objet d'une évaluation à partir d'indicateurs quantitatifs (facilement mesurables) ou qualitatifs (appréciables).

Dans le champ « Observations du responsable », les engagements personnels et la description des moyens spécifiques contribuant à garantir la réussite de chaque objectif sont retranscrits.

### **2.2.1.5 Projet professionnel**

L'onglet « projet professionnel » permet :

- d'élargir le dialogue,
- d'aborder les évolutions possibles du poste,
- d'aborder les besoins de formation,
- d'évoquer les perspectives de carrière.

Dans le champ « Description du projet », les possibilités de déroulement de carrière, de promotions et de mobilité, les concours accessibles, ... sont décrites en tenant compte des souhaits et aspirations de l'agent et en fonction de l'avis du responsable hiérarchique dans le champ ad-hoc.

Si l'agent souhaite bénéficier d'un conseil en évolution professionnelle, il convient de cocher la case correspondante. L'agent contacte directement le service formation et développement des compétences de la Direction des ressources humaines.

### **2.2.1.6 Souhaits de formation**

Dans l'onglet « Souhaits de formation » sont évoqués les besoins de formation :

- liés aux objectifs institutionnels ou projet de service,
- liés aux objectifs individuels de progrès.

Le responsable hiérarchique formule son avis sur chaque souhait de formation retranscrit.

### **2.2.1.7 CPF + bases du numérique**

Dans l'onglet « CPF + bases du numérique » - rubrique « Souhait d'utilisation du compte personnel de formation » - peuvent être cochés les besoins de formation liés au **projet professionnel** de l'agent :

- préparer un concours ou un examen professionnel,
- se remettre à niveau en français ou mathématiques,
- suivre une formation personnelle : validation des acquis de l'expérience, bilan de compétences, formation longue,
- suivre des formations d'accompagnement à la mobilité ou en lien avec un projet de mobilité.

Le responsable hiérarchique doit informer l'agent de la possibilité d'ouverture de son compte personnel de formation (CPF) sur le site [www.moncompteformation.gouv.fr](http://www.moncompteformation.gouv.fr) et d'utilisation de ses droits pour la réalisation d'un projet professionnel (cf. Règlement de la formation).

Dans la rubrique « Souhait de formation en lien avec les bases du numérique » - peuvent être cochés les besoins de formation de l'agent dans ce domaine.

#### **2.2.1.8 Appréciation générale**

- Le responsable hiérarchique complète **obligatoirement** la case « Appréciation générale » par une **appréciation générale littérale exprimant la valeur professionnelle de l'agent**. La valeur professionnelle est appréciée en fonction de la nature des tâches et du niveau de responsabilités de l'agent.
- Les critères d'appréciation portent notamment sur les résultats professionnels obtenus et la réalisation des objectifs, les compétences professionnelles et techniques, les qualités relationnelles, la capacité d'encadrement ou d'expertise ou, le cas échéant, à exercer des fonctions d'un niveau supérieur.
- Si le responsable hiérarchique souhaite mettre en place un contrat de progrès avec la Direction des ressources humaines lorsque la manière de servir de l'agent ne répond pas aux attentes issues de la fiche de poste, la case correspondante doit être cochée.
- Avant de viser le compte-rendu de l'entretien professionnel, le responsable hiérarchique joint obligatoirement la fiche de poste « intitulé du poste nom et prénom de l'agent » sur cet onglet.

#### **2.2.2 Fin de l'entretien professionnel**

Une attention particulière doit être apportée à la rédaction de ce document compte tenu de sa destination et ses conséquences.

#### **2.2.2.3 Visas**

Le compte-rendu de l'entretien professionnel est établi et visé par le responsable hiérarchique direct de l'agent via l'outil Inser. L'onglet « Visas » s'alimente automatiquement.

**Lorsque le responsable hiérarchique vise le compte-rendu de l'entretien professionnel de l'agent, celui-ci reçoit, via l'outil Inser, une notification l'invitant à relire et à viser le compte-rendu de son entretien via ce même outil dans un délai maximum de 15 jours.**

L'agent peut le compléter par ses observations sur la conduite de l'entretien ou le contenu du compte-rendu (dans le champ « Observations »).

Dès validation du compte-rendu d'entretien professionnel par le responsable hiérarchique, par l'agent, celui-ci est transmis à l'autorité territoriale (directeur général adjoint, directeur, responsable d'agence routière) qui peut apporter une observation.

**Le compte rendu de l'entretien professionnel sera librement consultable sur l'outil Inser par l'agent, le responsable hiérarchique et l'autorité territoriale.**

#### **2.2.2.4 Demande de révision de l'entretien professionnel**

**L'agent peut demander à l'autorité territoriale la révision du compte-rendu de l'entretien professionnel dans un délai de 15 jours** suivant la date limite de retour des évaluations directement à la DRH (cf. note annuelle) sans passer par Inser.

La contestation peut porter tant sur la procédure et le déroulement de l'entretien professionnel que sur le compte-rendu de l'entretien professionnel.

Dans un délai deux mois suivant la notification du compte-rendu de l'entretien professionnel l'agent peut également exercer un recours gracieux ou contentieux.

### 3 LEXIQUE

Évaluation : technique permettant de déterminer la position relative d'un individu par rapport à des tâches, à des comportements, des savoirs, des savoir-être, des savoir-faire, des aptitudes.

Évaluer : apprécier, estimer, mesurer. Consiste, pour le responsable hiérarchique et l'agent, à faire le point sur l'année écoulée et à préparer ensemble l'année qui vient.

Responsable hiérarchique : le supérieur ou le responsable hiérarchique direct (de niveau n+1) de l'agent (celui qui organise et contrôle le travail de l'agent).

Agent : le collaborateur ou l'agent, placé sous l'autorité d'un responsable ou d'un supérieur hiérarchique.

#### **Poste de travail :**

Fiche métier : Document établi par le Département avec le concours des responsables hiérarchiques, des agents et de la direction des ressources humaines. La fiche métier constitue l'un des outils servant de base au recrutement des agents. Un métier correspond à un ensemble d'emplois regroupés car ils présentent des points communs en termes d'activités à exercer et de compétences nécessaires pour les occuper (exemple : médecin, secrétaire ou cuisinier).

Une centaine de métiers est recensée dans les services départementaux. Les fiches métiers correspondantes sont découpées en plusieurs parties : définition du métier, missions, savoir, savoir-être, savoir-faire, positionnement hiérarchique, cadre(s) d'emplois correspondant au métier, conditions particulières d'exercice du métier.

Exemple de fiche métier : cuisinier, chargé de communication interne, médiateur culturel...

Certaines fiches métiers comportent des spécialités. Exemple : la fiche métier de chargé de mission se décline en chargé de mission sécurité routière, chargé de mission Europe, chargé de mission aménagement du territoire...

Fiche de poste : Déclinaison de la fiche métier. Un poste est un ensemble de situations de travail individuelles et localisées, occupé par une personne. La fiche de poste est donc un document listant l'ensemble des tâches qu'une personne exécute dans le cadre de son activité professionnelle au quotidien.

La fiche de poste est élaborée par le responsable hiérarchique qui organise la répartition des activités entre les membres de son équipe.

La fiche de poste permet de délimiter précisément le champ d'action de chaque agent.

Elle doit être remise à l'agent préalablement à son entretien professionnel, elle peut faire l'objet d'évolutions, selon les besoins du service.

#### **Missions :**

1. compétences ou responsabilités locales confiées ou transférées par la loi au Département ou décidées par l'Assemblée départementale. Exemple : mission de protection de l'enfance, de PMI, transports scolaires...
2. pouvoir d'actions donné à un agent.

Activités : occupation, tâches de travail en général.

Exemple : les activités de conception ou d'exécution. La rédaction d'une note ou d'un courrier peut être considérée comme une activité, il en est de même pour la saisie d'une facture dans le logiciel finances.

Tâches : ensemble des activités précises à exécuter. L'ensemble des tâches est listé dans la fiche de poste de chaque agent. Exemple : parmi les tâches d'une secrétaire dans un centre départemental de solidarité figurent l'accueil physique et téléphonique, la gestion des rendez-vous des travailleurs sociaux, la saisie des dossiers dans le logiciel-métier...

## **Ressources humaines :**

**Aptitudes** : capacités relationnelles et comportementales au sein de l'institution et du service (en particulier savoir-être et savoir-devenir) mises en œuvre par l'agent quelles que soient les tâches ou missions qui lui sont confiées.

Ces aptitudes générales sont nécessaires au « vivre ensemble », au respect de l'utilisateur, des autres membres de l'équipe de travail et de l'institution. Elles permettent de s'assurer que l'agent a compris le sens de la mission de service public, des obligations qui sont attachées à son statut et à son poste, ainsi que les contraintes de fonctionnement du service.

**Aptitudes professionnelles** : capacités liées aux missions et tâches confiées à l'agent et à sa capacité à organiser et à exécuter ou faire exécuter, en tout ou partie, les différentes étapes de leur réalisation. L'évaluation de ce point permet de s'assurer que l'agent assume de manière adaptée les tâches et missions qui sont liées à son poste.

On entend par « adaptée » une méthode de travail fondée sur une compréhension et une analyse de la commande initiale et la capacité à tenir compte dans sa réalisation des évolutions (réglementaires, techniques, institutionnelles...) du domaine concerné, pouvant impliquer des adaptations successives par rapport à la commande et/ou à l'organisation initialement prévues.

**Capacités** : Toute aptitude démontrée et nécessaire dans le travail, mais non dépendante de l'acquisition de connaissances formalisées. Il existe trois types de capacités :

- capacités gestuelles (dextérité, coordination),
- capacités intellectuelles,
- capacités relationnelles.

**Connaissances** : Ensemble des informations détenues par l'agent sur un sujet donné et lui permettant de disposer d'une vision globale et précise d'un dossier. Les connaissances permettent l'analyse, la conception et la réalisation de solutions nécessaires à la résolution de problèmes, la production de travaux et / ou des services attendus.

**Compétences** : Capacité d'action efficace face à des situations de travail. Capacité à mobiliser des connaissances, des savoir-faire et des savoir-être à bon escient, en temps opportun pour identifier et résoudre de vrais problèmes.

Un agent sait agir avec compétence si :

- il sait combiner et mobiliser un ensemble de ressources pertinentes (connaissances, réseaux, savoir-faire...),
- il peut réaliser dans un contexte particulier des activités professionnelles selon certaines consignes,
- il produit des résultats conformes à certains critères de performance.

Une compétence est un savoir agir.

**Savoir** : ensemble des connaissances générales et spécialisées à posséder. Il peut s'agir de connaissances théoriques ou de la maîtrise de certains langages scientifiques et techniques.

**Savoir-faire** : maîtrise d'outils et/ou de méthodes dans des contextes de travail bien spécifiques.

**Savoir-être** : attitudes et comportements des personnes au travail, les « façons » souhaitables d'agir et d'interagir.

**Formation** : toute situation d'apprentissage permettant l'acquisition de savoir, savoir-faire et/ou savoir-être.

## **Appréciation :**

**Exceptionnel** : appréciation à utiliser lorsque la compétence ou l'aptitude à évaluer a atteint un degré de perfection notamment sur la capacité d'analyse, d'anticipation et d'expertise qui permet de faire progresser le service produit.

**Maîtrisé** : appréciation à utiliser lorsque

- **la compétence ou l'aptitude à évaluer est supérieure à ce que l'on attend de l'agent** qui la contrôle totalement et fait preuve d'habileté dans son utilisation.
- la compétence ou l'aptitude est associée avec l'expérience maîtrisée et l'aptitude à la partager.
- l'objectif fixé est atteint et le résultat est supérieur à ce qui a été demandé. L'agent a su utiliser les moyens mis à disposition avec efficacité et efficacité.

**Acquis** : appréciation à utiliser lorsque :

- **la compétence ou l'aptitude à évaluer est conforme à ce que l'on attend de l'agent.**
- l'objectif fixé est atteint par l'agent, le résultat est conforme à ce qui a été demandé. L'agent a su utiliser les moyens mis à sa disposition pour réaliser complètement l'objectif demandé.

**En apprentissage ou en formation** : appréciation à utiliser lorsque :

- **la compétence est nouvelle ou quand il y a une prise de poste et qu'elle doit être développée par l'agent** (à utiliser avec un commentaire précisant cette situation dans la zone prévue à cet effet)
- la compétence ou l'aptitude à évaluer est en cours d'acquisition pour mieux répondre aux missions confiées à l'agent. Par exemple, un agent ayant des difficultés à mettre de l'ordre dans ses dossiers peut être évalué « en apprentissage ou en formation » pour ses aptitudes d'organisation.

**Progression attendue** : appréciation à utiliser lorsque :

- **la compétence ou l'aptitude à évaluer est faible, insatisfaisante et ne correspond pas à ce que l'on peut attendre d'un agent.** Par exemple, un agent ayant des difficultés à travailler avec ses collègues peut être évalué « progression attendue » pour l'esprit d'équipe.
- l'objectif fixé est partiellement atteint par l'agent, susceptible d'être corrigé pour arriver au résultat final. L'agent n'est pas arrivé au bout de la réalisation de l'objectif malgré les moyens mis en œuvre.
- l'objectif fixé est non atteint par l'agent. L'agent n'a obtenu aucun ou peu de résultats malgré les moyens mis en œuvre pour la réalisation de cet objectif.

**Non évaluable** : appréciation à utiliser lorsque :

- **la compétence ou l'aptitude à évaluer ne peut pas l'être parce qu'elle ne fait pas partie des missions de l'agent.** Par exemple, un agent n'ayant pas de responsabilité d'encadrement ne peut pas être évalué sur son aptitude à manager une équipe.
- l'objectif fixé ne peut pas être évalué car un événement non prévu ou une nouvelle réglementation rend cet objectif caduc.

## **Objectifs :**

**Objectif** : résultat ou but précis et concret attendu de l'agent concernant ses connaissances, ses aptitudes générales et professionnelles ou la réalisation d'une tâche ou d'une mission spécifique. L'objectif est adapté au poste occupé par l'agent. L'objectif doit être construit de manière à rendre son atteinte évaluable. Il peut par exemple porter sur l'adaptation des méthodes de travail, du comportement, des aptitudes relationnelles de l'agent ou sur l'acquisition de nouvelles connaissances, comme sur un projet ou une mission spécifique à accomplir.

**Objectif collectif ou de service** : ensemble des actions permettant d'améliorer et de garantir l'atteinte des missions confiées au service concerné. Ces actions mobilisent et fédèrent généralement l'ensemble du personnel, ou à défaut un groupe d'agents du service, chacun



dans la spécificité des tâches qui lui sont confiées. Les agents concernés sont ainsi dépendants du travail des uns et des autres dans cette action collective.

Indicateur de mesure de l'atteinte des objectifs : variable ayant pour objet de mesurer ou d'apprécier la réalisation des objectifs fixés à l'agent. Ces indicateurs doivent être adaptés au but poursuivi et déterminés au cours de l'entretien professionnel par le responsable hiérarchique et l'agent. Les indicateurs peuvent être exprimés en valeur relative (pourcentage) ou absolue.

Objectifs en lien avec le service : ce sont des objectifs eux-mêmes déclinés en actions ou chantiers prioritaires dans le cadre des activités du service. Ils permettent :

- de donner un sens aux actions et décisions quotidiennes,
- la mobilisation des énergies et moyens sur les enjeux clés,
- l'anticipation des évolutions et une meilleure réalisation des missions,
- l'amélioration de la performance du service public.

Objectifs individuels de progrès : action que l'on requiert d'un agent pour encourager et améliorer son travail, avec l'effet escompté d'un impact positif aussi bien pour lui que pour son service. L'action de progrès peut avoir trait à l'aspect comportemental ou managérial en milieu professionnel, mais aussi aux méthodes de production ou d'exécution des tâches confiées à l'agent.

Exemple :

Objectif individuel de progrès pour un agent travaillant au sein d'une équipe : améliorer son esprit d'équipe, en faisant évoluer positivement les relations qu'il entretient avec ses collègues, notamment par les conseils donnés aux nouveaux agents qu'il refuse d'accompagner malgré sa compétence reconnue pour l'exécution de certaines tâches.

## **Compétences associées aux missions :**

Adaptabilité : savoir s'intégrer rapidement à un environnement. Capacité à évaluer une situation et à prendre les mesures nécessaires.

Autonomie / Prise d'initiatives :

- l'autonomie, c'est la faculté de l'agent à déterminer son organisation de travail dans le respect du cadre établi par l'institution ou par son responsable hiérarchique.
- la prise d'initiatives, c'est agir de son propre chef, dans le respect du cadre défini, pour prendre des décisions et/ou intervenir rapidement dans toute action pour en assurer la bonne réalisation. Entreprendre seul ou en équipe des actions permettant d'améliorer les conditions et les temps de travail.

Efficacité professionnelle : capacité de l'agent à remplir ses missions et à atteindre ses objectifs dans les délais impartis avec les moyens mis à disposition.

Esprit d'équipe : aptitude de l'agent à travailler dans l'intérêt collectif, en entretenant des relations constructives, responsables et positives avec ses collègues, sa hiérarchie et l'ensemble de ses partenaires.

A titre d'exemple, on peut mentionner (liste non exhaustive) :

- le fait d'adapter ses méthodes de travail pour les rendre compatibles avec une plus grande efficacité du service,
- le fait de communiquer avec ses collègues et partenaires pour faciliter les relations et aider à résoudre les difficultés,
- le fait de savoir écouter les autres et tenir compte de leur avis.

Gestion de projet : aptitude de l'agent à comprendre les enjeux d'un projet, à en saisir les composantes humaines et matérielles, à définir l'ensemble des activités nécessaires à sa réalisation, à les organiser, les planifier et en assurer le suivi, y compris les mesures correctives nécessaires, pour le mener à terme dans le respect des objectifs fixés.

Il s'agit par exemple, pour un projet donné, de lister la totalité des intervenants internes et externes (autres services de la collectivité, administrations, autres collectivités, particuliers, entreprises), de définir comment ils sont concernés, de définir les interactions entre les interventions de chacun, de les reporter sous forme de planning ou de tableau de bord, de produire ou faire produire les divers documents nécessaires à l'opération, d'initier les réunions nécessaires pour l'avancement de l'opération, de rendre compte de l'état d'avancement du projet, d'analyser les écarts entre prévu et réalisé, de proposer les mesures correctives pour recadrer en cas de dérapage ( financier et/ou délai) et de préparer et mettre en œuvre les décisions du maître d'ouvrage de l'opération.

Implication personnelle : qualité d'un agent faisant preuve d'un engagement et d'un intérêt déterminés dans l'accomplissement des missions et objectifs fixés.

Organisation / Respect de la planification : préparer, programmer et structurer ses activités pour obtenir le résultat attendu dans les délais impartis avec efficacité.

Perception et compréhension : saisir et traduire les attentes ainsi que les enjeux de la commande professionnelle et institutionnelle.

Relationnel / Communication : adopter des échanges d'information adéquats dans les relations avec la hiérarchie, les collègues, l'équipe et les partenaires institutionnels.

Sens des responsabilités : savoir s'impliquer dans la concrétisation de projet, s'assurer de l'engagement de tous les moyens et méthodes pour atteindre les objectifs fixés, s'avoir assumer ses choix et leurs conséquences.

### **Compétences spécifiques de management :**

Management d'équipe : Assurer l'animation et la motivation des membres de son équipe. Désamorcer et réguler les conflits. Orienter et accompagner les agents de son équipe vers une évolution des compétences en adéquation avec les besoins du service ou de la direction. Evaluer les compétences individuelles et collectives au sein de l'équipe.

Management des projets et des organisations : Concourir à la définition et à la mise en œuvre des orientations stratégiques de la collectivité, ainsi qu'à leur évaluation. Accompagner les changements et contribuer à impulser les évolutions. Déterminer et préciser les objectifs à atteindre. Superviser, arbitrer et organiser les moyens et ressources nécessaires au pilotage des projets et opérations. Connaître et assurer la mise en œuvre de la politique de prévention définie par la collectivité.

Afin d'évaluer les compétences spécifiques de management, davantage de précisions figurent au besoin dans le Référentiel des compétences managériales du Département de l'Ain disponible sur « Enlien ».

**Conseil départemental de l'Ain**

**Direction des ressources humaines**

04 74 50 37 37

[direction.ressources-humaines@ain.fr](mailto:direction.ressources-humaines@ain.fr)

**AIN**<sup>01</sup>  
Le Département