

L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

UN MOMENT CLÉ
À PRÉPARER



L'entretien professionnel

SOMMAIRE

1 Enjeux et contexte.....	3
1.1 Les enjeux de l'entretien professionnel.....	3
1.2 Le cadre législatif et réglementaire.....	3
1.3 L'évolution de nos pratiques	3
2 Le contenu de l'entretien professionnel.....	4
2.1 1ère partie : le poste.....	4
2.2 2ème partie : le bilan de l'année écoulée.....	4
2.3 3ème partie : les perspectives pour l'année à venir.....	7
2.4 4ème partie : l'évolution professionnelle.....	8
3 Préparation, conduite, compte-rendu et suivi de l'entretien professionnel	8
3.1 La préparation.....	8
3.2 La convocation à l'entretien.....	9
3.3 La conduite de l'entretien.....	9
3.4 Le compte-rendu de l'entretien.....	9
3.5 Le suivi de l'entretien.....	10
4 Informations sur le plan de formation 2018-2020.....	11
4.1 Les formations liées à l'évolution de la collectivité et de ses métiers.....	11

Annexe : Aide à la saisie des besoins de formations

1 Enjeux et contexte

1.1 Les enjeux de l'entretien professionnel

L'entretien professionnel est un moment privilégié de dialogue.
C'est un temps de prise de recul, d'analyse et de réflexion sur l'année écoulée.
Il permet la préparation des évolutions professionnelles.

Pour la collectivité, les enjeux liés à la conduite des entretiens professionnels sont les suivants :

- Consolider le management individuel
 - x en réassurant sur le cadre de travail (définition du poste, évaluation qualitative de l'agent)
 - x en garantissant la démarche de management par objectifs porteuse de sens
 - x en développant une approche de management par les compétences permettant les évolutions des agents et des services
- Permettre un échange sur l'évolution professionnelle de l'agent (formation individuelle, évolution de carrière, mobilité)

1.2 Le cadre législatif et réglementaire

- La loi 2014-58 du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (art. 69)
 - ➔ Les fonctionnaires territoriaux ne sont plus notés
 - ➔ L'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires se fonde sur l'entretien professionnel
- Le décret 2014-1526 du 16 décembre 2014 relatif à l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires territoriaux.
 - ➔ Des critères d'évaluation redéfinis
 - ➔ Une évaluation conduite par le responsable hiérarchique direct
 - ➔ Le compte-rendu versé au dossier de l'agent

1.3 L'évolution de nos pratiques

La Ville de Saint-Etienne a choisi de refondre l'entretien professionnel progressivement :

Pour la campagne 2015 :

- la notation a été abandonnée
- les critères utilisés jusqu'à présent ont été maintenus
- deux ajustements ont été apportés immédiatement :
 - une rubrique relative aux projets individuels de formation de l'agent a été ajoutée et distinguée du recensement des formations nécessaires au poste
 - une appréciation littérale a été ajoutée en conclusion de l'entretien
- les compte rendus ont été versés dans les dossiers individuels des agents après visa

Pour la campagne 2016, l'entretien évolue plus complètement pour :

- introduire une dimension d'évaluation par les compétences (évaluer par rapport aux savoirs et savoir faire requis pour le métier)
- introduire des critères d'évaluation des qualités relationnelles objectivables et partagés

Par ailleurs, l'entretien professionnel est dématérialisé.

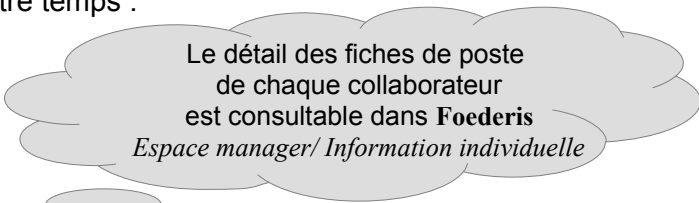
Pour la campagne 2017, le contenu de l'entretien a continuer d'évoluer pour :

- développer un échange plus complet sur le projet professionnel de l'agent

2 Le contenu de l'entretien professionnel

L'entretien professionnel est organisé en quatre temps :

2.1 1ère partie : le poste



Le détail des fiches de poste de chaque collaborateur est consultable dans **Foederis**
Espace manager/ Information individuelle

La fiche de poste décrit une situation individuelle de travail. Elle vient préciser les conditions d'exercice du métier et comporte quatre parties :

- la situation du poste (l'intitulé du poste, son métier de référence, son cadre d'emploi, son positionnement dans l'organisation, etc...)
- les activités communes et spécifiques
- l'environnement et les conditions de travail : les relations de travail, les horaires et les éléments de rémunération
- les formations et les compétences requises

La fiche de poste définit le poste de manière objective sans tenir compte de l'agent qui l'occupe. Elle est un des outils managériaux utile pour :

- définir le cadre de travail, l'organisation des activités, les délégations possibles
- préparer l'entretien professionnel, définir les objectifs individuels, préparer le développement des compétences
- anticiper les évolutions, nécessitant une mise à jour régulière

Le support de l'entretien professionnel reprend le contenu de la fiche de poste de l'agent : l'intitulé du poste et le métier de référence, les finalités et les activités ainsi que la date de la dernière mise à jour.

- ➔ Identifier et noter les modifications à apporter à la fiche de poste si son contenu comporte des erreurs

2.2 2ème partie : le bilan de l'année écoulée

Le bilan de l'année écoulée porte sur les résultats professionnels et la réalisation des objectifs, les compétences professionnelles et techniques, et sur les qualités relationnelles et le comportement professionnel :

- Les résultats professionnels et l'atteinte des objectifs
 - Les résultats professionnels :
 - ➔ Indiquer si les activités permanentes ont été prises en charge complètement ou partiellement. En cas de prise en charge partielle, rechercher à identifier les causes
 - ➔ Identifier et mettre en valeur les activités exceptionnelles réalisées qui ne figurent pas sur la fiche de poste.

- Les objectifs :

Le support de l'entretien professionnel reprend les objectifs fixés l'année précédente

- ➔ Mesurer le résultat du travail de l'agent par rapport à chaque objectif : l'objectif peut être non réalisé, partiellement ou totalement atteint voire dépassé
- ➔ Analyser les écarts
 - S'appuyer sur des faits concrets, observables et quantifiables
 - Échanger sur les difficultés rencontrées et sur les mesures correctrices

Vous pouvez commencer à relever les sujets pouvant faire l'objet d'un objectif d'amélioration ou d'évolution

- Les compétences professionnelles et techniques

- Les formations réalisées :

Il convient d'échanger sur les formations réalisées et d'évaluer leur impact sur l'évolution de la pratique professionnelle de l'agent.

- L'évaluation des compétences :

L'évaluateur évalue le niveau de maîtrise des connaissances et des savoir-faire **en situation professionnelle**. Le support de l'entretien précise le niveau requis par le poste. Cette évaluation permettra d'envisager des objectifs et des modalités de développement des compétences.

L'échelle d'évaluation comporte 4 niveaux :

- les savoirs :

A acquérir	Notions	Approfondi	Expertise
1	2	3	4

DEGRE CONNAISSANCES	DEFINITION	REPERES
Connaissances à acquérir	Peu ou pas de connaissance permettant de gérer une situation de travail.	
Connaissances notions	Connaissances pratiques et théoriques générales permettant de gérer des situations de travail courantes	Durée d'acquisition de quelques mois à un/deux ans
Connaissances approfondies	Connaissances théoriques et pratiques approfondies permettant de gérer des situations de travail complexes ou inhabituelles.	Durée d'acquisition de 2 à 4/ 5 ans
Connaissances d'expert	Connaissances théoriques et pratiques de pointe. Ces connaissances servent au développement et à l'application d'idées originales et permettent la modélisation. Être une référence au sein de l'organisation ou du service et être en situation de transmettre ces connaissances par le biais de publications ou de formations.	Durée d'acquisition de 3 / 5 ans et plus

- les savoir faire :



DEGRE SF	DEFINITION	REPRERES
savoir-faire initial ACQUERIR	Ne pas savoir faire ou avoir besoin d'un soutien pour mettre en œuvre ses connaissances.	
savoir-faire de base : APPLIQUER	Etre capable d'appliquer ses connaissances de manière pratique et autonome à des situations courantes.	L'acquisition de ce degré de savoir-faire nécessite une durée de l'ordre de quelques semaines à 2 ans
savoir-faire maîtrisé : OPTIMISER	Etre capable de mettre en œuvre des connaissances approfondies pour traiter des situations complexes ou inhabituelles en autonomie.	L'acquisition de ce degré de savoir-faire nécessite une durée de l'ordre de 3/4 ans
savoir-faire d'expertise : INNOVER ET TRANSMETTRE	Etre une référence au sein de l'organisation ou du service. Etre capable de faire évoluer le domaine considéré. Communiquer et transmettre sous des formes qui peuvent être la publication, la formation et/ou le tutorat de spécialistes sur les aspects les plus complexes du savoir-faire.	L'acquisition de ce degré de savoir-faire nécessite une durée de l'ordre de 5 ans et plus

Vous pouvez commencer à envisager des modalités de développement des compétences :

- ➔ *la formation*
- ➔ *le tutorat*
- ➔ *la délégation*
- ➔ *etc...*

- Les qualités relationnelles et le comportement professionnel

L'évaluation des qualités relationnelles et du comportement professionnel porte sur cinq critères :

- la capacité de communication
- la capacité à travailler en équipe
- la ponctualité – l'assiduité
- la prise d'initiative, le sens des responsabilités
- le sens du service public

Pour objectiver l'évaluation et s'adapter au travail, les critères font l'objet d'une définition indicative.

Vous pouvez commencer à relever les sujets pouvant faire l'objet d'un objectif d'amélioration ou d'évolution

2.3 3ème partie : les perspectives pour l'année à venir

Les perspectives pour l'année à venir portent sur :

- Le poste
 - ➔ Identifier et noter les évolutions éventuelles des missions du poste
- Les objectifs

Le responsable hiérarchique fixe plusieurs actions prioritaires pour permettre à l'agent d'améliorer sa pratique professionnelle ou pour faire évoluer ou progresser le fonctionnement du service.

- Les formations nécessaires au poste

Chaque fonctionnaire doit suivre régulièrement des formations de professionnalisation lui permettant de mettre à jour des connaissances et développer les compétences nécessaires à l'exercice de son métier. Le support de l'entretien professionnel indique si l'agent est à jour de ses obligations statutaires de formation.

Il convient d'identifier les formations à envisager (formations à l'initiative de l'employeur).

Quelques pistes pour cerner les besoins en formation d'un agent...

... ne maîtrisant pas toutes les compétences requises par son poste

La ville met en œuvre des formations de professionnalisation pour certains métiers : agent d'entretien et de service, agent de nettoyage du domaine public, chargé d'accueil, jardinier

Une offre complète en matière de bureautique est également accessible dans le cadre de l'école des métiers : prendre en main son ordinateur, atelier bureautique, le publipostage, réaliser des calculs complexes, etc...

De nombreuses formations adaptées aux métiers territoriaux sont également proposées par le CNFPT. Vous pouvez consulter le catalogue en ligne.

Quelques pistes pour cerner les besoins en formation d'un agent...

... exposé à des risques professionnels

*L'employeur a l'obligation d'assurer la **santé mentale et physique** de ses agents.*

La Ville prévoit des actions afin d'assurer une formation initiale et un recyclage appropriés aux différents risques encourus. Ces formations sont à inscrire en concertation avec les conseillers en sécurité et santé au travail (CSST).

... en difficultés avec la lecture

La Ville a inscrit des formations sur les savoirs de base et des actions de remise à niveau en mathématiques ou en français dans son plan de formation.

... dont les missions sont susceptibles d'évoluer

Votre direction a peut-être prévu la mise en place d'une action de formation anticipant ce changement. Consultez le plan de formation afin de connaître les actions prévues au sein de votre direction.

Pour plus d'informations sur la formation se reporter en page 12 et suivantes.

2.4 4ème partie : l'évolution professionnelle

Le projet individuel de formation :

Ce sont les formations à l'initiative de l'agent qui seront réalisées notamment dans le cadre de son Compte personnel de Formation (CPF).

Pour plus d'informations sur le compte personnel de formation se reporter en page 12.

3 Préparation, conduite, compte-rendu et suivi de l'entretien professionnel

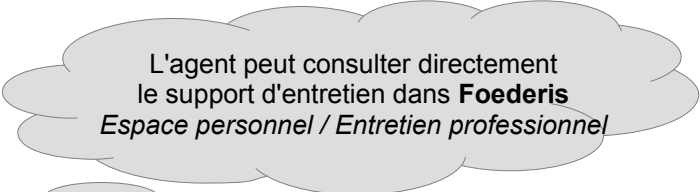
L'entretien professionnel est conduit par le responsable hiérarchique direct, c'est à dire celui qui organise le travail et contrôle l'activité de l'agent.

3.1 La préparation

La qualité des échanges lors de l'entretien dépend notamment de la préparation de celui-ci par l'agent et son supérieur hiérarchique. Il est important de relire les fiches de poste des agents de son équipe et l'évaluation de l'année précédente notamment les objectifs fixés précédemment.

Un temps de travail entre chaque évaluateur et son propre responsable hiérarchique est recommandé pour préparer la définition des objectifs futurs et l'évaluation des collaborateurs.

3.2 La convocation à l'entretien



L'agent peut consulter directement
le support d'entretien dans **Foederis**
Espace personnel / Entretien professionnel

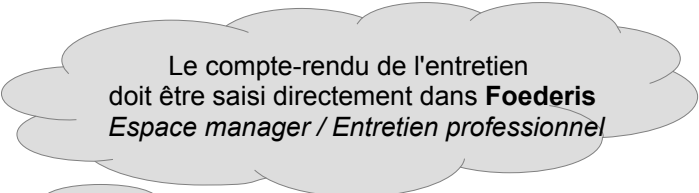
Les entretiens professionnels doivent être réalisés entre début octobre et début décembre. Il convient de convoquer l'agent au moins 8 jours avant l'entretien, de lui remettre un exemplaire du support de l'entretien ou de l'inviter à consulter le support de l'entretien via Foederis.

3.3 La conduite de l'entretien

L'entretien doit être un temps de dialogue constructif.

Il convient d'être attentif au cadre matériel (respecter l'heure de l'entretien, veiller à ne pas être dérangé, prévoir un créneau large, choisir un lieu calme et isolé). Il est important de laisser l'agent s'exprimer, d'évaluer ce que fait l'agent et non sa personne, de valoriser les réussites et les points positifs, d'expliquer et de justifier les critiques.

3.4 Le compte-rendu de l'entretien



Le compte-rendu de l'entretien
doit être saisi directement dans **Foederis**
Espace manager / Entretien professionnel

Le circuit de l'entretien professionnel étant dématérialisé, le compte-rendu de l'entretien peut être saisi par le responsable hiérarchique au moment de l'entretien ou en différé.

L'appréciation générale est un élément sensible du compte-rendu de l'entretien. Elle a un impact important et doit donc être rédigée avec soin. Elle servira de point d'appui lors des évaluations des années suivantes pour mesurer la progression.

Quelques conseils pour rédiger l'appréciation

- **Une appréciation cohérente et détaillée**
 - x Cohérente avec la grille de critères d'appréciation
 - x Détaillée pour donner du sens
 - Résultats professionnels et réalisation des objectifs
 - Les compétences professionnelles et techniques
 - Les qualités relationnelles et le comportement professionnel
- **Une évaluation concrète et précise**
 - x Éviter les formules passe-partout (« bon collaborateur »)
 - x Mettre en évidence de manière précise
 - Les points forts
 - Les axes de progression

Le compte-rendu est ensuite notifié dans un délai de 15 jours à l'agent. Ce dernier peut le compléter par ses observations sur la conduite de l'entretien ou les différents sujets sur lesquels il a porté, le signe pour attester qu'il en a pris connaissance, et le retourne à son supérieur hiérarchique dans un délai de 15 jours. L'agent qui signe le compte-rendu peut contester les commentaires du supérieur hiérarchique direct par le biais d'un recours.

Le compte-rendu est ensuite visé par le directeur.

3.5 Le suivi de l'entretien

- Tout au long de l'année, vous dialoguez régulièrement avec vos collaborateurs sur le suivi des objectifs, le développement des compétences, les difficultés rencontrées...
- Les fiches de poste feront l'objet d'une mise à jour après instruction par les services RH de proximité dans le courant du premier trimestre
- Les projets individuels de formation sont présentés à la commission d'arbitrage en mars

4 Informations sur le plan de formation 2018-2020

La Ville de Saint-Etienne s'est dotée d'un plan de formation pour la période 2018-2020. En déclinaison du plan de mandat, la politique de formation sera organisée autour de 5 axes :

4.1 Les formations liées à l'évolution de la collectivité et de ses métiers

En lien avec la démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, la collectivité met en œuvre des formations collectives internes (animées par des formateurs de l'école des métiers) ou intra (animées par des intervenants externes) afin de développer :

- des dispositifs de formation renforcés dédiés aux métiers en forte évolution de compétences
- un accompagnement formatif des évolutions d'organisation. Dans le cadre de l'accompagnement des évolutions d'organisation par la Direction des Ressources Humaines, des formations seront proposées, notamment pour faciliter l'évolution des métiers induites par l'évolution des organisations.
- un accompagnement formatif des évolutions liées à la transformation numérique.
- des actions de professionnalisation pour des métiers en évolution (perspective d'évolution importante des compétences requises)

4.2. « Cap managers »

CAP MANAGERS est un dispositif à destination des managers d'équipe répondant aux objectifs suivants :

- Se positionner et se professionnaliser dans son rôle de manager d'équipe
- S'enrichir de nouvelles pratiques
- Partager les expériences et avancer ensemble

Le programme d'action comporte :

- **des formations** : développer ses compétences, faire évoluer ses pratiques
- **des conférences** : élargir ses connaissances sur le monde actuel, avec un intervenant extérieur (universitaire ou professionnel)
- **des séances d'échanges de la pratique** : échanger avec ses pairs sur une pratique managériale
- **des retours d'expériences** : partager d'autres expériences managériales, avec le témoignage de cadres de la collectivité, développer son réseau

4.3. Mettre en œuvre des formations techniques répondant aux besoins de professionnalisation des directions

Il s'agit de mettre en œuvre des formations répondant aux besoins des directions pour assurer la professionnalisation des agents sur leur poste.

Ces formations pourront répondre à :

- des besoins collectifs identifiés par les responsables opérationnels, en particulier en lien avec des projets de direction ou de service ;
- des besoins individuels, sur la base des demandes exprimées par les agents auprès de leur manager à l'occasion des entretiens professionnels ;

A l'issue de la nécessaire phase d'arbitrage entre ces différents besoins, la ville fera un retour systématique aux agents sur les souhaits exprimés lors de l'entretien professionnel.

4.4. Les formations concourant à la sécurité et à la prévention des risques

Il s'agit pour la Ville de se conformer à ses obligations réglementaires dans les domaines de la sécurité au travail ou encore de la sécurité des usagers (formation HACCP, formation de la police municipale...).

Toutes ces formations sont à évoquer le cas échéant durant l'entretien professionnel « formations nécessaires au poste ».

4.5. L'accompagnement des projets individuels de formation

Les projets individuels de formation pour permettre aux agents de préparer et mettre en œuvre un projet d'évolution professionnelle. Ils pourront être pris en charge dans le cadre du compte personnel de formation (qui se substitue au Droit Individuel à la Formation) ou dans le cadre du Congé de formation.

Le compte personnel de formation

Les projets individuels de formation pourront être mis en œuvre dans le cadre du Compte personnel de formation pour :

- les formations relevant du socle de connaissances et de compétences professionnelles
- les formations de préparations aux concours ou examens administratifs des trois fonctions publiques.

L'agent pourra, en outre, mobiliser son compte épargne temps ou à défaut son CPF, dans la limite de 5 jours par année civile, pour disposer d'un temps personnel de préparation aux épreuves selon un calendrier défini et validé par son responsable hiérarchique.

- Les actions concourant au projet professionnel de l'agent :
 - ◆ les actions d'accompagnement ou de formation dans le cadre d'une démarche de validation des acquis de l'expérience, en vue d'obtenir un diplôme, un titre ou une certification inscrite au répertoire national des certifications professionnelles, et pour bilan de compétences,
 - ◆ les formations visant à acquérir un diplôme, un titre ou un certificat de qualification professionnelle et les formations permettant le développement de compétences nécessaires à la mise en œuvre du projet professionnel

Les demandes exprimées à l'occasion des entretiens professionnels seront instruites par la Direction des Ressources humaines. Les formations relevant du socle commun et les formations de préparation aux concours sont prioritaires et seront mises en œuvre sous réserve des nécessités de service. Les formations concourant au projet professionnel de l'agent devront être motivées et feront l'objet d'un arbitrage. Une priorité sera accordée :

- aux agents en restriction d'aptitude (sur avis du médecin du travail)
- aux agents ayant atteint au maximum un niveau de formation initiale de niveau V
- aux agents relevant d'un métier sur lequel la collectivité s'est engagé sur un plan de prévention de la pénibilité (jardinier, agent polyvalent de restauration, agent d'entretien et de service, aide soignant)

Les formations seront mises en œuvre prioritairement par le CNFPT ou par l'école des métiers lorsqu'une offre correspondant à la demande existe.

La définition du champs d'application du CPF fera l'objet d'une évaluation et pourra être ajusté en cours de mise en œuvre du plan de formation 2018-2020.

Le congé de formation professionnelle

Les projets individuels de formation pourront être mis en œuvre dans le cadre du congé de formation professionnelle pour l'acquisition d'un diplôme, d'un titre ou d'une qualification professionnelle concourant au projet professionnel de l'agent.

Les demandes seront arbitrées en tenant compte de la pertinence du projet professionnel au regard des besoins à moyen terme de la collectivité et d'une évaluation des capacités de l'agent à prendre en charge les missions correspondant à son projet professionnel.

La ville de Saint-Etienne prend en charge le salaire conformément aux dispositions réglementaires ; les frais pédagogiques restent à la charge de l'agent.

La procédure

- Ce sont des formations à l'initiative de l'agent dans le cadre de son droit à la formation
- Les projets sont recensés à l'occasion de l'entretien professionnel
 - ➔ Vous pouvez conseiller l'agent sur son projet
 - ➔ Il convient de ne pas refuser de projet à ce stade
- Les projets sont instruits par la DRH puis présentés en commission d'arbitrage
- Une réponse individuelle est apportée à l'agent par la DRH

Annexe

Aide à la saisie des besoins de formations

En tant que manager, l'entretien professionnel est le moment d'identifier les besoins de formations de vos agents. Quelques points de vigilance et un rappel du processus de saisie des besoins de formation :

Formations collectives (ex : Cap Managers, ...)	Formations prévues au Plan de formation	Recherchez dans « stages prévisionnels » , sélectionnez la formation		
Formations liées à la sécurité				
Formations proposées par l'Ecole des Métiers				
Formations individuelles (professionnelles ou personnelles)	Hors plan de formation	Formations proposées par le CNFPT	Consultez le catalogue du CNFPT et saisissez l'intitulé du stage précis, les dates et lieux de formations souhaités	
		Formation proposée par un autre organisme	Saisissez l'objectif du stage, les dates, lieux de formations souhaités, le tarif ainsi que l'organisme	Un arbitrage sera réalisé avec chaque Direction
		En lien avec un projet d'évolution professionnelle porté par l'agent	L'agent peut demander à réaliser : un bilan de compétences, une VAE, un congé de formation, ou encore à utiliser son compte personnel de formation	Un arbitrage est réalisé au printemps 2019 en commission

Période de campagne des entretiens professionnels: 15 octobre au 31 décembre 2018

Date limite de recensement des besoins de formation : 31 janvier 2019

Arbitrage : printemps 2019