

## GUIDE DE L'ÉVALUATION EN DDI

### Rappel

En application de l'article 10 du décret n° 2009-14 84 du 3 décembre 2009 relatif aux DDI, « **les fonctionnaires affectés dans les DDI sont régis par les dispositions statutaires applicables au corps auquel ils appartiennent** ».

En matière d'évaluation et d'appréciation de la valeur professionnelle, les fonctionnaires affectés en DDI bénéficient soit d'un entretien d'évaluation, en application des dispositions du décret n° 2002-682 du 29 avril 2002 et des arrêtés ministériels y afférents soit, pour les corps qui sont entrés dans l'expérimentation, d'un entretien professionnel, en application du décret n° 2007-1365 du 17 septembre 2007 modifié et des arrêtés ministériels y afférents.

Il est rappelé que l'entretien d'évaluation ou professionnel doit être mené par le supérieur hiérarchique direct de l'agent évalué. La notion de supérieur hiérarchique direct est une notion fonctionnelle et indépendante de considérations de grade, de corps ou de ministère d'appartenance. Cette notion résulte de la définition classique en droit administratif du pouvoir hiérarchique, qui se manifeste par trois éléments principaux :

- le pouvoir d'adresser des instructions aux subordonnés,
- le pouvoir de retirer les actes pris par les subordonnés,
- le pouvoir de réformer ces mêmes actes en leur substituant des actes émanant du supérieur hiérarchique.

En conséquence, seule une approche concrète et pragmatique permet de déterminer qui est le supérieur hiérarchique direct de l'agent évalué.

Dans un souci d'harmonisation et de convergence des pratiques ministérielles, l'arrêté du XX février 2011 relatif aux modalités d'organisation de l'évaluation des agents de l'Etat affectés dans les directions départementales interministérielles, précise les modalités d'organisation de la procédure d'évaluation des fonctionnaires affectés en DDI, que ces derniers bénéficient d'un entretien d'évaluation ou d'un entretien professionnel :

- il prévoit, d'une part, dans son annexe, un support unique d'entretien, qui sert de base au compte rendu. Ce support, qui ne concerne que la phase évaluation et entretien, n'a pas vocation à encadrer la phase notation, pour les agents qui bénéficient du dispositif du décret du 29 avril 2002 qui conjugue évaluation et notation.
- il fixe, d'autre part, les dates de la campagne d'évaluation, qui doit se dérouler, pour chaque année de référence, durant la période comprise entre le mois de janvier et le mois de mars de l'année suivante.

Le présent guide vient expliciter les différentes rubriques constitutives du support de l'entretien professionnel ou d'évaluation annexé à l'arrêté du XX février 2011 précité.

En 2002, puis en 2007, les ministères ont élaboré des guides à l'usage des évaluateurs et des évalués pour accompagner la mise en place de leur dispositif d'entretien d'évaluation ou d'entretien professionnel. Ces guides sont pour la plupart accessibles par voie dématérialisée et constituent parfois des outils d'e-learning.

Il ne s'agit donc pas ici de paraphraser ce qui existe déjà mais :

- de mettre en exergue les aspects de l'entretien pour accompagner les évaluateurs ;
- de définir une approche et une lecture partagées de l'entretien et un langage commun des concepts entre évaluateurs et évalués.

Le présent guide prend ainsi une forme très pratique et concrète et se compose, au travers de fiches méthodologiques, de commentaires se rapportant à chacune des rubriques du formulaire, qui doit constituer le support unique des entretiens d'évaluation et professionnels et d'un lexique des principaux concepts utilisés.

Ce guide n'a pas vocation à revenir sur les modalités de gestion administrative du dispositif ou sur les modalités d'appréciation de la valeur professionnelle telles qu'elles sont définies dans les arrêtés ministériels et leurs circulaires d'application.

▪ **Textes de référence**

- Décret n°2002- 682 du 29 avril 2002 relatif aux conditions générales de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'Etat ;
  - Décret n°2007-1365 du 17 septembre 2007 portant application de l'article 55 bis de la loi n°84-16 du 11 janvier 1984 ;
  - Arrêté du XX février 2011 relatif aux modalités d'organisation de l'évaluation des agents de l'Etat affectés dans les directions départementales interministérielles ;
  - Arrêtés ministériels portant application du décret n°2002-682 du 29 avril 2002 ou du décret n° 2007-1365 du 17 septembre 2007.
- .....

PROJET

## FICHE 1

Ministère XXX

Direction des Ressources Humaines

**(1) COMPTE RENDU DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL  
DE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION**  
réalisé le ...  
au titre de l'année 20...

  

**(2)** (Document à remettre à l'agent **au moins huit jours avant** la date de l'entretien, accompagné de la fiche de poste)

entre l'agent

Prénom - Nom :

Date de naissance :

Catégorie - Corps - Grade :

Echelon :

Direction/Service/Bureau :

Poste occupé :

**(3)** depuis le :

ET SON SUPERIEUR HIERARCHIQUE DIRECT **(4)**

Prénom - Nom :

Catégorie - Corps - Grade :

Fonction exercée :

**(1)** Ce support est **utilisé à la fois pour la conduite des entretiens professionnels** (cf. décret du 17 septembre 2007 : expérimentation de l'entretien professionnel qui se substitue à la procédure d'évaluation - notation) **et des entretiens d'évaluation** (cf. décret du 29 avril 2002 : entretien, accompagnant la procédure de notation).

Constitué de rubriques modulables, il est établi de manière suffisamment souple pour recouvrir l'ensemble des situations. **Il ne peut être question par l'utilisation de ce seul support de faire entrer dans l'expérimentation de l'entretien professionnel des agents appartenant à des corps régis par les dispositions du décret du 29 avril 2002.**

Il appartient aux DDI et, plus précisément aux supérieurs hiérarchiques directs, de prendre en compte les spécificités de chaque corps lors de la conduite des entretiens et l'établissement des comptes rendus. A cet égard, ils disposent des arrêtés ministériels et bien souvent des guides d'évaluation ministériels.

**(2)** Il est recommandé au chef de service de **réunir les supérieurs hiérarchiques directs** chargés de conduire les entretiens pour leur rappeler :

- les modalités de l'exercice, par exemple : qu'il s'agit d'un processus semi-directif fondé sur une trame, que cette trame n'est pas un imprimé à remplir mais un support pour établir un dialogue...
- les objectifs de la structure, ceux du service
- leurs objectifs propres
- les délais à respecter dans la procédure etc.

**L'entretien doit être préparé par les 2 parties**, afin qu'il puisse remplir pleinement son rôle, celui d'un moment privilégié d'échanges entre un agent et son supérieur hiérarchique direct. La préparation permet au supérieur et à l'agent :

- de faire « un travail de mémoire » et de fonder le dialogue sur des faits et non des opinions
- de réfléchir au bilan et aux objectifs.
- d'être chacun « acteur » dans l'entretien.

Le présent formulaire offre la garantie d'un traitement harmonisé des agents travaillant au sein d'une même structure, il est utile aux 3 moments-clés du dispositif :

1) il sert de support pour **préparer** l'entretien ; il est remis au supérieur hiérarchique par le service RH ainsi qu'à l'agent, le plus souvent par voie électronique, accompagné de **la fiche de poste** le concernant. Si celle-ci n'existe pas, il convient de la créer

2) il est le support du **déroulement de l'entretien** et lui donne une dimension officielle, il « canalise » les discussions et évite d' « oublier » les questions à aborder

3) il est le cadre harmonisé **pour la rédaction du compte rendu** de l'entretien à verser au dossier de l'agent

**(3)** En cas de changement d'affectation de l'agent en cours d'année, géographique ou fonctionnel, l'entretien est traditionnellement assuré par le supérieur hiérarchique direct auprès duquel l'agent a été placé le plus longtemps sur la période considérée.;

Dans le cas d'un changement de supérieur hiérarchique direct en cours d'année, le support, établi par le nouveau supérieur hiérarchique direct, peut être complété par l'ancien, s'agissant du bilan de l'année écoulée.

**(4)** La déconcentration de l'exercice permet de garantir une bonne connaissance de l'agent, de sa manière de servir et des conditions dans lesquelles il exerce ses activités. Elle permet aussi de limiter le nombre d'entretiens à conduire, préservant le temps à consacrer au dialogue avec l'agent.

Cette règle s'oppose, sous peine de censure du juge administratif (TA de Rennes 10 juillet 2007 M. Broutin - TA de Nancy du 29 août 2007 M.P. Tissier) à ce que le chef de service se substitue au supérieur hiérarchique direct pour conduire l'entretien.

**La notion de « supérieur hiérarchique direct », est fonctionnelle et indépendante de l'appartenance à un corps ou un grade ; c'est celui qui adresse des instructions à ses subordonnés, auxquelles ceux-ci sont tenus de se conformer. L'évaluateur est celui qui, au quotidien, organise le travail de l'agent et contrôle son activité.**

## FICHE 2

### LE POSTE OCCUPE (1) (à remplir par l'agent avant l'entretien)

(2) Fonctions exercées :

(3) Conditions particulières d'exercice (1) :

(4) Votre fiche de poste :

- Est-elle adaptée ?
- Si non, sur quels points doit-elle être actualisée ?

(5) Le cas échéant, votre appréciation sur votre poste (attraits et contraintes) :

(1) Temps partiel, décharge syndicale, autres (préciser).

(1) L'agent est invité à compléter cette rubrique avant l'entretien, c'est l'occasion pour lui de réfléchir à son travail et de « rentrer » dans l'exercice par « ce qu'il fait » et non « ce qu'il est »

(2) Il s'agit de préciser les fonctions que l'agent exerce **dans la réalité et au quotidien** et les dossiers et projets majeurs dont il est chargé

(3) **La quotité de travail** est un élément déterminant pour l'appréciation des résultats et la fixation des objectifs qui doivent être proportionnés au temps de travail (par exemple temps partiel, mi-temps thérapeutique).

L'agent doit également justifier d'une présence effective suffisante sur l'année considérée pour être évalué. La jurisprudence considère, en effet, que l'évaluation est subordonnée à la présence effective du fonctionnaire au cours de l'année en cause pendant une durée suffisante, eu égard notamment à la nature des fonctions exercées, pour permettre l'appréciation de sa valeur professionnelle (CE 3 septembre 2007, n° 284954). Il conviendra d'étudier au cas par cas les situations de décharge syndicale, congé parental, disponibilité, congé de longue maladie etc.

(4) La fiche de poste est le document de base majeur car la finalité de l'entretien est d'évaluer l'agent **en situation de travail** et d'apprécier ses résultats **au regard des missions qui lui ont été confiées**.

Cette première partie de l'entretien est consacrée à une réflexion sur le poste occupé par l'agent et ce, pour bien signifier le périmètre de l'exercice et **l'objectif**.

C'est aussi l'opportunité **d'actualiser tous les ans la fiche de poste**, de le faire avec les acteurs les plus concernés et de la faire évoluer en fonction de la réalité. Les éventuelles modifications sont apportées en cours d'entretiens et la nouvelle version est adressée à la DRH en même temps que le compte rendu.

Par ailleurs, la fiche de poste définit la raison d'être d'un poste dans un service et permet de clarifier **ce que l'on attend de l'agent sur son poste**.

(5) Cet item **facilite l'expression de l'agent** qui développe, au regard de son affectation, son implication, ses aspirations, ses souhaits d'évolution.

### FICHE 3

#### BILAN DE L'ANNEE ECOULEE

#### (1) Bilan et réalisation des objectifs de l'année écoulée

Objectif 1		Réalisation	
Rappel de l'objectif		Atteint /Partiellement atteint/ Non atteint/	<input type="checkbox"/>
Analyse des résultats et enseignements tirés		Devenu sans objet	<input type="checkbox"/>
Objectif 2		Réalisation	
Rappel de l'objectif		Atteint /Partiellement atteint/ Non atteint/	<input type="checkbox"/>
Analyse des résultats et enseignements tirés		Devenu sans objet	<input type="checkbox"/>
Objectif 3		Réalisation	
Rappel de l'objectif		Atteint /Partiellement atteint/ Non atteint	<input type="checkbox"/>
Analyse des résultats et enseignements tirés		Devenu sans objet	<input type="checkbox"/>

#### (2) Autres dossiers ou travaux sur lesquels l'agent s'est investi en cours d'année :

- nature des dossiers ou travaux :
- les résultats obtenus par l'agent :
- ce qui a facilité ou freiné les résultats :

#### (3) Appréciation globale sur l'activité et la réalisation des objectifs de l'année écoulée

EVALUATEUR	
Appréciation de l'évaluateur	
Éléments particuliers à prendre en compte (environnement, événements imprévus, difficultés structurelles ou conjoncturelles)	

EVALUE	
Observations éventuelles de l'agent sur son activité et la réalisation des objectifs	

**(1)** Le bilan porte sur l'atteinte des objectifs fixés lors du précédent entretien et rappelés ici (cf. fiche 4 : au maximum 3 objectifs)

Au moment de la préparation de l'entretien, il est souhaitable que les 2 parties aient réfléchi au bilan de l'année écoulée **en notant les faits et les réalisations les plus marquantes**, tout l'intérêt de l'entretien est en effet **de mettre en regard les constats faits par l'un et par l'autre** ; l'analyse des résultats, de leurs causes, que ce soit les réussites ou les échecs découlent de la discussion entre les 2 protagonistes.

Ne pas négliger les enseignements à en tirer, ils fondent les axes de progrès individuels ou collectifs, ils peuvent engendrer les objectifs de l'année à venir.

Ce travail préalable d'auto-diagnostic et d'échanges des perceptions et des constats favorise un dialogue constructif centré sur des explications objectives et non des jugements de valeur.

**(2)** Les résultats de l'agent ne peuvent se résumer à des objectifs définis un an plus tôt, susceptibles de ne plus être valides.

L'agent a pu être mis à contribution sur des dossiers ou travaux nouveaux, le bilan doit les prendre en considération.

Cette rubrique permet par ailleurs de faire évoluer la fiche de poste si ces travaux sont pérennes mais, aussi, s'ils sont ponctuels, de mettre en évidence des compétences exercées par l'agent et de constituer un moyen de traçabilité de celles-ci.

**(3)** L'appréciation du bilan est une synthèse de la discussion mettant en avant les points de vue de l'évaluateur et de l'agent et qui doit reposer sur des éléments concrets et personnalisés.

**FICHE 4**

**(1) II- OBJECTIFS DE L'AGENT POUR L'ANNEE 20...**

**(2) CONTEXTE PREVISIBLE DE L'ANNEE** (réorganisation, environnement, moyens, objectifs du service...)

<b>(3) OBJECTIFS</b> (si nécessaire, préciser les actions à conduire et les résultats attendus)	<b>ECHEANCE</b>	<b>CONDITIONS DE REUSSITE</b> (liées à l'agent ou/et à des facteurs externes)

- 1 an	T	+ 1 an
<b>BILAN</b>	←←←← →→→→ →→→→ →→→→	<b>OBJECTIFS</b> <b>FORMATION</b> <b>MOBILITE-CARRIERE</b>

**(1)** L'entretien annuel s'inscrit dans une démarche de gestion prévisionnelle des ressources humaines, les échanges entre le supérieur hiérarchique direct et l'agent prennent en compte les évolutions prévisibles à court ou moyen terme des missions et de l'organisation du service, ils contribuent également à fournir des données utiles pour la DRH (cf. projet professionnel) ; Cette rubrique, qui donne de l'information (donc du sens et de la reconnaissance) à l'agent et l'aide à situer son activité dans l'activité globale de son service, suppose que le manager de proximité soit informé des changements qui ont un impact sur sa mission mais aussi des actions du plan de GPRH . La réunion des évaluateurs citée en fiche 1, organisée par le chef de service, a aussi cette finalité-là. Le contexte prévisible est un sujet de discussion important pour le manager, c'est l'occasion de communiquer au sein de son équipe et de recueillir les réactions de chacun, de pratiquer un management participatif. En revanche il s'agit d'une **information descendante qui prête à échange mais pas à négociation.**

L'entretien professionnel est fondé sur une logique d'annualité tenant compte notamment du calendrier des CAP pour donner suite aux entretiens dans l'année

**(2) La notion d'objectif** est une notion à définir avec souplesse en GRH Certes, il s'agit « d'un résultat attendu, mesurable, **observable, réaliste, réalisable**, à atteindre dans un délai donné pour un agent ou une unité de travail ». L'objectif est rédigé en verbes d'action, en précisant la finalité de l'action à conduire. Les objectifs individuels sont assignés en lien avec la fiche de poste

Un objectif est **assorti de moyens et de conditions de réussite** (formation, contribution d'autres services, réalisation d'études, installation d'équipements particuliers, des validations, un suivi par l'évaluateur...), le cas échéant, de délais de réalisation. Il est souhaitable que l'objectif soit discuté et concerté, il sera d'autant plus motivant pour l'agent.

**Important :**

- **Limiter le nombre d'objectifs à 3 maximum**, au-delà il est à craindre que ce ne soient pas des objectifs de progrès ou des priorités mais un rappel des activités qu'il appartient à l'agent de réaliser dans le cadre normal de ses fonctions. En revanche l'agent peut n'avoir qu'1 objectif ou 2, selon la situation et le résultat à atteindre.
- **Rien ne s'oppose à ce que les mêmes objectifs soient fixés plusieurs années de suite** à un agent, tout dépend de la nature des missions qui lui reviennent.
- **Tenir compte de la quotité de travail** ainsi que de **la maîtrise de l'emploi** (débutant ou ancien sur le poste), la barre ne doit être placée ni trop haut, ni trop bas.
- **Réviser et actualiser les objectifs** : l'actualisation des objectifs est prise en compte dans la fiche de l'entretien de l'année suivante, au titre du bilan, cela permet de justifier qu'un agent n'ait pas atteint des objectifs initialement fixés. La révision éventuelle des objectifs peut constituer un élément d'appréciation de la valeur professionnelle des agents.

PROJET

**FICHE 5**

**(1) III- EXPERIENCE PROFESSIONNELLE : EVALUATION DES ACQUIS**

Les compétences REQUISES sur le poste

COMPOSANTES	EXPERT <sup>1</sup>	MAITRISE <sup>2</sup>	PRATIQUE <sup>3</sup>	INITIE <sup>4</sup>	NON REQUIS
juridique					
budgétaire et financière					
technique spécifique					
nouvelles technologies					
organisationnelle					
ressources humaines					
accueil					
autres (à préciser en fonction du poste par le supérieur hiérarchique direct)					

SAVOIR FAIRE	EXPERT	MAITRISE	PRATIQUE	INITIE	NON REQUIS
travail en équipe					
capacité de synthèse					
capacité d'analyse					
management					
négociation					
expression écrite					
expression orale					
techniques spécifiques					
autres (à préciser en fonction du poste par le supérieur hiérarchique direct)					

SAVOIR ETRE	EXPERT	MAITRISE	PRATIQUE	INITIE	NON REQUIS
sens des relations humaines					
capacité d'adaptation					
réactivité					
autres (à préciser en fonction du poste par le supérieur hiérarchique direct)					

Les compétences MISES EN OEUVRE par l'agent sur le poste

COMPOSANTES	EXPERT	MAITRISE	PRATIQUE	INITIE	SANS OBJET
juridique					
budgétaire/financière					
technique spécifique					
nouvelles technologies					
organisationnelle					
ressources humaines					
accueil					
autres (à préciser en fonction du poste)					

SAVOIR FAIRE	EXPERT	MAITRISE	PRATIQUE	INITIE	SANS OBJET
travail en équipe					
capacité de synthèse					
capacité d'analyse					
management					
négociation					
expression écrite					
expression orale					
techniques spécifiques					
autres (à préciser en fonction du poste)					

SAVOIR ETRE	EXPERT	MAITRISE	PRATIQUE	INITIE	SANS OBJET
sens des relations humaines					
Capacité d'adaptation					
réactivité					
autres (à préciser en fonction du poste)					

<sup>1</sup> Initié : connaissances élémentaires, notions – capacité à faire mais en étant tutoré ;

<sup>2</sup> Pratique : connaissances générales – Capacité à traiter de façon autonome les situations courantes ;

<sup>3</sup> Maîtrise : connaissances approfondies – Capacité à traiter de façon autonome les situations complexes ou inhabituelles ;

<sup>4</sup> Expert : domine le sujet, voire est capable de le faire évoluer – Capacité à former et/ou à d'être tuteur.

**(2) Les aptitudes au MANAGEMENT (pour les agents en situation d'encadrement)**

Nombre d'agents à encadrer (préciser les effectifs par corps et catégorie) :

APTITUDES	EXCELLENTE MAITRISE	MAITRISE	A DEVELOPPER OU A ACQUERIR
Capacité à déléguer			
Capacité à mobiliser et valoriser les compétences			
Capacité d'organisation, de pilotage			
Attention portée au développement professionnel des collaborateurs			
Aptitude à prévenir, arbitrer et gérer les conflits			
Aptitude à la prise de décision			
Capacité à fixer des objectifs cohérents			

**(1) L'évaluation des acquis de l'expérience professionnelle est centrée sur les compétences principales requises pour son poste. Elle s'appuie sur la fiche de poste de l'agent et sur la réalité des compétences mises en œuvre.**

La grille du formulaire est de maille « macro » et identifie les **dominantes**, en termes de compétences, des emplois de la FPE. Elle permet **de prendre en compte d'autres types de compétences** que les exemples donnés ne couvriraient pas, en complétant la rubrique « Autres ». Elle peut être ainsi facilement adaptée à tous les postes. A contrario, tous les items présentés peuvent ne pas être remplis, selon la nature du poste occupé.

L'exercice demande que la fiche de poste soit rédigée en lien avec le répertoire ministériel des emplois-types, lui-même en correspondance avec les emplois-référence du Répertoire interministériel des métiers de l'Etat (RIME). Le dictionnaire interministériel des compétences de l'Etat, en cours d'élaboration sous l'égide de la DGAFP, deviendra l'outil de référence pour enrichir cette analyse des acquis de l'expérience.

L'évaluation est réalisée en mettant en exergue les écarts éventuels, négatifs ou positifs entre les compétences **requises sur le poste** et les compétences **mises en œuvre** et permet ainsi de repérer et d'objectiver les besoins de formation ou d'évolution de l'agent.

Les niveaux sont décrits et peuvent être observés et définis par le supérieur hiérarchique direct, manager de proximité. Les 4 niveaux cités sont ceux qui sont classiquement retenus.

**(2) L'évaluation de l'aptitude au management, destinée aux seuls agents encadrant du personnel, fait l'objet d'une grille spécifique en tant que compétence transverse.** Elle reconnaît ainsi à tout cadre manager une responsabilité précise dans le fonctionnement de son équipe.

Cette partie du compte rendu d'entretien est centrale pour le plan individuel de formation mais aussi pour le projet professionnel de l'agent ; au fil des années, celui-ci est en mesure de faire « la somme de ses compétences » et d'appréhender par lui-même son profil. Elle est utile également dans le cadre de l'élaboration d'un dossier de RAEP.

**FICHE 6**

**IV- LES BESOINS DE FORMATION**

**(1)** Prénom Nom :

Date de naissance :

Catégorie - Corps - Grade :

Echelon :

Direction/Service/Bureau :

Poste occupé :

depuis le :

**(2)** Formations suivies (année N-1 et N-2)

Année	Formation suivie	Commentaires (appréciation, bilan, suites)

**(3)** Recueil des besoins de formation (année N et N + 1)

	Demande de l'agent (*)	Avis favorable du responsable hiérarchique (*)	Recours au DIF (*)	Echéance (année N, N + 1)
Formations liées à l'adaptation immédiate au poste de travail (T1)				
Formations liées à l'évolution des métiers (T2)				
Formations liées au développement des qualifications ou l'acquisition de nouvelles qualifications (T3)				
Préparations aux concours				
Autres actions (VAE, bilan de compétences, congé de formation)				

(\*) Porter une croix en cas de réponse positive. L'agent peut indiquer s'il souhaite exercer son DIF pour la formation envisagée. Les formations liées à une adaptation immédiate au poste de travail ne peuvent être imputées sur le DIF.

**(1)** Ce volet du compte rendu est **détachable**, il doit être remis au responsable de formation pour l'élaboration du plan et du programme de formation, d'où cette réédition de l'identification de l'agent et de son supérieur hiérarchique direct.

Il tient lieu, dans la pratique, pour nombre de ministères, de compte rendu de l'entretien de formation au sens du décret du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'Etat et du décret du 26 décembre 2007 relatif à la formation professionnelle des agents non titulaires de l'Etat et de ses établissements publics.

L'entretien, sur le domaine de la formation, peut donner lieu à un entretien plus approfondi entre l'agent et son supérieur hiérarchique direct.

**(2)** L'agent et le supérieur hiérarchique direct échangent sur les apports des formations suivies, sur les motifs ayant conduit l'agent à ne pas participer à un stage qui lui avait été préconisé. Le service de gestion des RH doit être en mesure de produire l'historique du plan individuel de formation.

**(3)** Les actions de formation souhaitées par l'agent ou préconisées par son supérieur hiérarchique direct sont mentionnées dans le compte rendu, en précisant les modalités de réalisation souhaitées. Elles sont en lien avec le bilan précédemment réalisé, les conditions d'atteinte des objectifs et le projet professionnel de l'agent.

Le manager doit préciser à l'agent que ce sont des demandes de formation, certes qu'il valide, mais dont il ne peut garantir la mise en place, celle-ci relevant du responsable de formation.

PROJET

**FICHE 7**

**V- LES PERSPECTIVES D'EVOLUTION PROFESSIONNELLE DE L'AGENT**

**(1)** Prénom Nom :

Date de naissance :

Catégorie - Corps - Grade :

Echelon :

Direction/Service/Bureau :

Poste occupé :

depuis le :

**(2) SOUHAITS D'EVOLUTION PROFESSIONNELLE** (préciser l'échéance)

- Evolution sur le poste actuel
- Modification éventuelle de la fiche de poste :
- Mobilité fonctionnelle, interne ou externe :
- Prise de responsabilités plus importantes :
- Mobilité géographique :
- Projet professionnel :

**(3)** Souhaitez-vous bénéficier d'un entretien avec le conseiller mobilité-carrière ?

**(4) APPRECIATION DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE DIRECT SUR CES PERSPECTIVES D'EVOLUTION PROFESSIONNELLE**

**(5) COMMENTAIRES EVENTUELS DE L'AGENT**

**(6) LE CAS ECHÉANT, APTITUDES A EXERCER DES FONCTIONS SUPERIEURES**  
(à remplir par le supérieur hiérarchique direct)

(1) Ce volet du compte rendu peut être **détachable**, il est alors remis au chargé de la gestion prévisionnelle des RH et au gestionnaire de personnels dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique RH, d'où cette réédition de l'identification de l'agent et de son supérieur.

(2) Il revient au supérieur hiérarchique direct de faciliter l'expression des besoins de l'agent et de ses souhaits. Il est essentiel que le cadre soit informé le plus en amont possible des intentions de l'agent afin de gérer l'organisation du service ; en cela l'entretien est un canal d'informations important pour la GPRH.

L'agent peut ne pas avoir de projet particulier pour l'année à venir, toutefois l'entretien est l'occasion pour le supérieur hiérarchique direct de jouer son rôle de **conseiller de proximité** (comme le prévoient les textes relatifs à la mobilité et à la formation) en demandant à l'agent ses perspectives à plus ou moins long terme.

Le manager doit **lever tout malentendu** et bien préciser à l'agent formulant un projet de mobilité structurelle ou géographique, que, même s'il valide, voire encourage ses perspectives, la décision ne lui appartient pas exclusivement, elle relève du DRH chargé de la gestion de son corps.

Sur ces aspects tout particulièrement, le responsable RH en DDI, les chefs de service et les évaluateurs doivent être informés des pratiques de gestion (plus ou moins déconcentrées) des mobilités des ministères dont relèvent les agents.

(3) L'agent peut solliciter un entretien de mobilité-carrière pour mieux envisager son avenir ou approfondir un projet précis avec un conseiller mobilité-carrière (CMC), à défaut en s'adressant à la plate-forme régionale d'appui interministériel à la GRH.

Le manager peut aussi inciter l'agent à rencontrer un CMC.

Il appartient au responsable RH de traiter ces demandes.

(4) Les observations du cadre, positives ou réservées, toujours **motivées**, sont un engagement qu'il se doit de respecter le moment venu.

(5) Dans un contexte de dialogue et de communication équilibrée, l'agent doit pouvoir exprimer des remarques éventuelles ;

(6) Le potentiel à exercer des fonctions supérieures (**à celles du poste actuel**) s'entend des aptitudes démontrées à occuper des emplois à responsabilité plus élevée et /ou d'un grade ou d'un corps supérieur ;

Le manager doit être, sur ce point aussi, très clair vis-à-vis de l'agent et prudent pour ne pas laisser penser à l'agent que la voie est ouverte. En revanche, ces appréciations doivent permettre de mettre en confiance un agent humble sur ses possibilités ou d'inciter un agent qui dispose du potentiel à évoluer.

**FICHE 8**

**(1) VI – APPRECIATIONS GENERALES SUR LA VALEUR PROFESSIONNELLE DE L'AGENT**

**(2) EVALUATION GLOBALE DES RESULTATS OBTENUS PAR L'AGENT AU REGARD DES OBJECTIFS FIXES INITIALEMENT OU REVISES, LE CAS ECHEANT, EN COURS D'ANNEE**

- agent dont les résultats attendus dans l'année se situent au-delà des objectifs fixés
- agent dont les résultats sont conformes aux objectifs fixés
- agent dont les résultats sont partiellement conformes aux objectifs fixés
- agent dont les résultats sont insuffisants par rapport aux objectifs fixés.

**(3) EVALUATION DE LA MANIERE DE SERVIR DE L'AGENT**

	EXCELLENT	TRES BON	SATISFAISANT	A DEVELOPPER
Qualité du travail				
Qualités relationnelles				
Implication personnelle				
Sens du service public				

**(4) APPRECIATION LITTERALE DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE DIRECT**

**(5) PROPOSITION D'ATTRIBUTION DE REDUCTION(S) OU DE MAJORATION(S) D'ANCIENNETE**

(1)		
Réductions d'ancienneté (2)	Cadence moyenne(3)	Majorations d'ancienneté
<input type="checkbox"/> un mois	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> un mois
<input type="checkbox"/> deux mois		<input type="checkbox"/> deux mois
<input type="checkbox"/> trois mois		<input type="checkbox"/> trois mois

- (1) La décision d'attribution revient au chef de service, dans les conditions prévues par les articles 11 à 15 du décret n°2002-682 du 29 avril 2002 ou par les articles 7 à 11 du décret n°2007-1365 du 17 septembre 2007.
- (2) Il est précisé que pour les agents qui font l'objet d'une notation en application du titre III du décret n°2002-682 du 29 avril 2002, il ne peut être octroyé qu'une réduction d'ancienneté de un mois ou de trois mois (article 13 du décret précité).
- (3) Cadence moyenne : avancement d'échelon en fonction de la durée moyenne d'avancement prévue par le statut particulier de l'agent.

**(6) SIGNATURE DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE DIRECT AYANT CONDUIT L'ENTRETIEN**

Nom \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_ Signature \_\_\_\_\_

**(1)** L'appréciation de la valeur professionnelle de l'agent est réalisée par le supérieur hiérarchique direct dans le prolongement des échanges entre les 2 parties au cours de l'entretien professionnel.

**(2)** Les appréciations générales tiennent compte des résultats professionnels et de la manière de servir. **S'agissant des résultats professionnels**, ils sont estimés au regard du bilan concernant l'atteinte des objectifs fixés l'année précédente ou en cours d'année ou des objectifs révisés ou assignés lors de l'affectation sur le poste

**(3)** L'appréciation de la **manière de servir** doit respecter les critères de la grille. Ces critères sont suffisamment neutres et non équivoques pour permettre une appréciation directe et objective.

Si besoin, le responsable RH de la DDI peut les expliciter aux agents chargés de conduire les entretiens annuels en se référant aux arrêtés ministériels ou aux guides évaluateurs des ministères.

**(4)** L'appréciation littérale doit être en cohérence avec les parties précédentes du formulaire, notamment la rubrique concernant le bilan. Elle prend en compte les remarques éventuelles de l'agent qui figurent dans les encadrés. En tout état de cause, elle mentionne le motif des croix portées dans la colonne « A développer » de la grille d'évaluation de la manière de servir.

**(5)** Le supérieur hiérarchique direct, à l'issue de l'exercice, est invité à tirer les conséquences de son évaluation en formulant ses **propositions** de réductions ou majorations d'ancienneté. A cet égard, l'entretien annuel constitue aussi un véritable acte de management et responsabilise le supérieur hiérarchique direct dans son rôle d'évaluateur.

Il est important pour le supérieur hiérarchique direct de **bien insister auprès de l'agent** sur le fait qu'il s'agit de propositions qui, après harmonisation, **peuvent ne pas être suivies par le chef de service, qui détient le pouvoir d'attribution des réductions et majorations d'ancienneté**. Il s'agit de ne pas laisser s'installer l'ambiguïté au risque, pour le supérieur hiérarchique direct, d'être discrédité auprès de son équipe.

Le décret de 2007 a consacré le lien, instauré en 2002, entre l'attribution des réductions ou majorations d'ancienneté et la reconnaissance de la valeur professionnelle, assise à la fois sur les résultats et l'appréciation de la manière de servir.

L'établissement du tableau annuel d'avancement de grade et la liste d'aptitude à la promotion de corps prend aussi en compte l'appréciation littérale du supérieur hiérarchique direct.

Il convient de se référer aux dispositifs ministériels existants s'agissant du calcul des mois à répartir, des modalités de répartition des réductions d'ancienneté, du rôle du chef de service dans l'harmonisation préalable.

**(6)** La fiche est rédigée par le supérieur hiérarchique direct, à l'issue de l'entretien ou peu après, il date et signe.

**FICHE 9**

**VII – NOTIFICATION A L'AGENT DU COMPTE RENDU DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL (1)**

*OBSERVATIONS EVENTUELLES DE L'AGENT*

Sur la conduite de l'entretien et les thèmes abordés	Sur les appréciations portées

*VISA ET OBSERVATIONS EVENTUELLES DE L'AUTORITE HIERARCHIQUE*

Nom	Fonction exercée	Observations éventuelles
Date	Visa	

*SIGNATURE DE L'AGENT*

Date	Signature
------	-----------

La signature de l'agent vaut notification du présent document (et non approbation de son contenu)  
*Destinataire* : dossier individuel de l'agent    *Copies* : agent, supérieur hiérarchique direct et chef de service

*RECOURS EVENTUELS DE L'AGENT*

*L'agent peut saisir l'autorité hiérarchique d'une demande de révision de tout ou partie du compte rendu de l'entretien professionnel, dans un délai de 15 jours francs suivant la notification du présent document.  
L'autorité hiérarchique dispose d'un délai de 15 jours à compter de la saisine pour lui répondre.  
L'exercice de ce recours hiérarchique est un préalable obligatoire à la saisine de la CAP compétente, dans un délai d'un mois à compter de la réponse de l'autorité hiérarchique. L'agent dispose également des voies et délais de recours de droit commun pour contester son compte rendu de l'entretien professionnel.*

**VIII – NOTIFICATION A L'AGENT DU COMPTE RENDU DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION (2)**

*OBSERVATIONS EVENTUELLES DE L'AGENT*

Sur la conduite de l'entretien et les thèmes abordés	Sur les appréciations portées

*SIGNATURE DE L'AGENT*

Date	Signature
------	-----------

La signature de l'agent vaut notification du présent document (et non approbation de son contenu)  
*Destinataire* : dossier individuel de l'agent    *Copies* : agent, supérieur hiérarchique direct et chef de service

*RECOURS EVENTUELS DE L'AGENT*

*Le compte rendu de l'entretien d'évaluation sert de base à la notation, en application de l'article 8 du décret n°2002-682 du 29 avril 2002. Il est rappelé qu'il ne peut y avoir de recours contre le compte rendu de l'entretien d'évaluation dans la mesure où celui-ci ne constitue qu'un acte préparatoire à la décision arrêtant la notation et ne fait donc pas grief (CE, 29 octobre 2003, n° 247602). En revanche, l'agent pourra contester sa note dans un délai de deux mois à compter de la notification de la décision arrêtant la notation.*

- (1)** Le supérieur hiérarchique direct après avoir établi, daté et signé le compte rendu de l'entretien professionnel le remet à l'agent qui peut alors le compléter par des observations sur le déroulement de l'entretien et sur les appréciations portées. Le compte rendu est ensuite visé par l'autorité hiérarchique et enfin notifié à l'agent.  
La signature de l'agent vaut notification du compte rendu d'entretien professionnel, et non acceptation de son contenu, et fait courir les délais de recours contre ce dernier.
- (2)** Le compte rendu de l'entretien d'évaluation, établi, daté et signé par le supérieur hiérarchique direct, est ensuite transmis à l'agent qui peut le compléter de ses observations et le signe. Ce compte rendu ne peut faire l'objet d'un recours puisqu'il ne constitue qu'un acte préparatoire à la décision de notation.

## LEXIQUE

- **Poste de travail**

Dans une organisation donnée, le poste de travail correspond à des situations concrètes de travail, des responsabilités, des tâches auxquelles correspondent des moyens mis à la disposition du titulaire du poste. C'est l'unité de base de l'organisation du travail, définie et délimitée concrètement dans l'espace et le temps, indépendamment de la ou les personnes qui l'occupent, et constituée d'un ensemble d'activités.

*La fiche de poste* a pour objet de fournir une information claire, homogène et complète sur la nature des responsabilités confiées à un collaborateur sur un poste donné et sur les conditions et moyens d'exercice de celles-ci. Elle vise à garantir la meilleure adéquation possible entre le poste, son environnement et son titulaire.

- **Activité**

C'est un ensemble de tâches organisées et orientées vers un but précis. L'activité n'est pas une tâche élémentaire ; par ex. *décrocher le combiné du téléphone* est une tâche, *assurer l'accueil téléphonique* est une activité.

- **Emploi**

Au sens fonctionnel, l'emploi correspond à une situation de travail dans une organisation donnée. Trois notions dérivées sont utilisées dans la démarche métier de l'Etat : emploi-référence, emploi-type et poste de travail.

- **Emploi-référence**

L'emploi-référence décrit de façon synthétique les emplois de l'Etat. C'est l'unité de base du répertoire interministériel des métiers de l'Etat (RIME). C'est un regroupement d'emplois types (voir infra) suffisamment proches en termes de mission globale et d'activités pour être occupés par des personnes ayant une même posture professionnelle. Dans le répertoire, les emplois-référence sont classés selon les fonctions de l'Etat (les domaines fonctionnels).

- **Emploi-type**

L'emploi-type est un regroupement de postes de travail en fonction de leur proximité d'activités, de savoir-faire et de connaissances à mettre en œuvre. Il permet de décrire l'ensemble des emplois d'une structure. C'est l'unité de base des répertoires ministériels.

- **Répertoire interministériel des métiers de l'Etat**

C'est la représentation ordonnée, selon une liste arborescente, des emplois de l'Etat et de ses établissements publics, quel que soit le statut des personnes qui les occupent. Il est consultable sur le site [www.fonction-publique.gouv.fr](http://www.fonction-publique.gouv.fr)

- **Compétence**

Le concept de compétence intègre l'acquis d'un apprentissage et de l'expérience. La compétence est appréciée en référence aux exigences requises par les emplois actuels ou futurs.

Elle est constituée de l'ensemble des « savoirs », « savoir-faire » et « savoir-être » caractérisant un agent dans l'exercice de ses fonctions.

Elle peut être définie par niveaux de maîtrise.

- **Savoir-faire**

Le savoir-faire requis peut aller de la capacité à exécuter une tâche prescrite, à la gestion de situations complexes et inédites en passant par la maîtrise d'outils, de techniques ou de méthodes nécessaires pour occuper un emploi. On distingue principalement les savoir-faire techniques qui permettent d'agir et de produire, et les savoir-faire relationnels qui permettent de coopérer efficacement avec autrui.

- **Aptitude**

Ensemble de qualités et capacités attachées aux individus, utilisées ou non, pour remplir les tâches désignées et satisfaire l'occupation d'un poste. Le concept d'aptitude renvoie aux capacités physiques et intellectuelles et aux caractéristiques de comportement. Les aptitudes individuelles sont un élément de l'analyse et du repérage des potentiels.

Par différence, ce concept est distinct de celui de compétence

- **Objectif**

C'est l'expression d'un résultat concret (mesurable ou observable et réaliste) que l'on veut obtenir dans un délai donné ou à un coût prédéterminé et qui est assorti de conditions de réussite à réunir.

*Les objectifs professionnels* sont une déclinaison individuelle des objectifs fixés par la structure et relayés par toute démarche participative du type « projet de service », « contrat d'objectifs ». Ils constituent la contribution prioritaire de l'agent aux objectifs du service.

*Les objectifs de progrès individuels* concernant les compétences mises en œuvre dans la situation de travail de l'agent peuvent être relatifs à des points de vigilance, des pistes d'amélioration des pratiques ou des comportements professionnels.

- **Conditions de réussite**

Les conditions de réussite sont les moyens d'accompagnement qui ont vocation à faciliter l'atteinte des objectifs ou le développement des compétences.

- **Parcours professionnel**

La notion de parcours suppose d'avoir occupé des emplois différents tout au long de la carrière. Préciser comment les perspectives de carrière offertes par l'administration peuvent se transformer en réalité, c'est tout l'exercice de formalisation de *parcours professionnels indicatifs* qui se fondent sur le référentiel des emplois et des compétences de l'organisation.

- **Projet professionnel**

Dans un contexte changeant et/ou dans une perspective de progrès, l'agent définit un projet professionnel qui tient compte de ses ressources et de ses contraintes, il construit un plan d'action réalisable pour le concrétiser, il se définit des pistes de projets alternatifs dans l'hypothèse où le projet prioritaire ne pourrait aboutir. Le conseiller mobilité-carrière l'accompagne dans cette démarche

- **Potentiel**

*Sur le plan collectif*, le potentiel décrit les possibilités d'évolution d'un ensemble identifié d'agents confronté à une hypothèse concrète de changement.

*Sur le plan individuel*, le potentiel désigne l'ensemble des qualifications, compétences et aptitudes de chacun, même si celles-ci ne sont pas encore utilisées ou révélées du fait de l'organisation du travail. Appréhender le potentiel c'est identifier la capacité à agir de la personne