GUIDE DE L'EVALUATION EN DDI

En application de l'article 10 du décret n°2009-1484 du 3 décembre 2009 relatif aux directions départementales interministérielles (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.

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.

Dans un souci d'harmonisation et de convergence des pratiques ministérielles, l'arrêté du xx 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 de 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 doivent se dérouler, pour chaque année de référence, durant le premier trimestre de l'année suivante.

Le présent guide explicite les différentes rubriques constitutives du support de l'entretien professionnel ou d'évaluation annexé à l'arrêté du xx 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. Il est possible de s'y référer. Le présent guide ne vise donc pas à paraphraser ce qui existe déjà mais plutôt à permettre d'accompagner les évaluateurs et à 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 pratique et se compose, au travers de fiches méthodologiques, de commentaires se rapportant à chacune des rubriques du support unique des entretiens d'évaluation et professionnels.

Le guide contient également un lexique des principaux concepts utilisés.

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 modifié portant application de l'article 55 bis de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 ;
- Arrêté du xx 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

FICHE 1

Ministère XXX
Direction/Service des Ressources Humaines

(1) COMPTE RENDU DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL ☐
DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION ☐

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 (*à remplir par l'agent avant l'entretien*)

Prénom - Nom :
Date de naissance :
Catégorie - Corps - Grade / agent non titulaire **(3)** : Echelon :
Direction/Service/Bureau :
Poste occupé **:** **(4)** depuis le :

et son supérieur hiérarchique direct (*à remplir par le supérieur hiérarchique direct avant l'entretien*) **(5)**

Prénom - Nom :
Catégorie - Corps - Grade / agent non titulaire :
Fonction exercée (5) :

(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 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.

(2) Il est recommandé au directeur 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 direction, ceux du service infra-direction ;
- leurs objectifs propres ;
- les délais à respecter dans la procédure,…

L'entretien doit être préparé par les deux parties, afin qu'il puisse remplir pleinement son rôle, à savoir 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 davantage sur des faits que sur des opinions ;
- de réfléchir au bilan et aux objectifs ;
- d'être chacun « acteur » dans l'entretien.

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

- 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.

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

(3) Les décrets de 2002 et 2007 s'appliquent aux seuls fonctionnaires de l'Etat (article 1er de chacun des décrets). Pour leur évaluation, les agents non titulaires de l'Etat sont régis par les dispositions de l'article 1-4 du décret n° 86-83 du 17 janvier 1896 relatif aux dispositions générales applicables aux agents non titulaires de l'Etat pris pour l'application de l'article 7 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat. Il est ainsi prévu que « Les agents employés à durée indéterminée font l'objet d'une évaluation au moins tous les trois ans. Cette évaluation, qui donne lieu à un compte rendu, comporte un entretien, qui porte principalement sur leurs résultats professionnels au regard des objectifs qui leur ont été assignés et des conditions d'organisation et de fonctionnement du service dont ils relèvent. L'entretien peut également être élargi aux besoins de formation des agents en rapport avec leurs missions, leurs projets professionnels, et notamment leurs projets de préparation aux concours d'accès aux corps et cadres d'emplois de la fonction publique ». Cet exercice d'évaluation s'apparente à l'entretien professionnel tel que défini par le décret de 2007. Aussi, dans le cadre de l'expérimentation de l'entretien professionnel, le décret de 2007, par extension, est venu s'appliquer à certains agents non titulaires. En effet, certains ministères ont fait entrer leurs ANT dans le champ de l'expérimentation : dans le champ DDI, cf. Intérieur, Travail/emploi/santé, MEDDTL et tout récemment l'Agriculture (cf. arrêté du 16 mars 2011 : sont concernés par l'expérimentation les personnels contractuels non enseignants recrutés pour une durée supérieure à 12 mois). Ces ANT peuvent donc utiliser le support harmonisé DDI dans sa version compte rendu de l'entretien professionnel. En revanche, dans les départements ministériels qui ne seraient pas entrés dans l'expérimentation de manière générale ou qui n'y auraient pas fait entrer leurs ANT, ces derniers ne peuvent bénéficier en l'état actuel des textes de l'entretien professionnel tel que prévu par le décret de 2007 et il ne peut donc être utilisé pour ces personnels le support DDI.

Enfin, il convient de préciser que le décret du 28 juillet 2010 qui consacre, à compter de la période de référence 2012, l'entretien professionnel comme procédure d'évaluation de droit commun ne s'appliquera pas aux ANT. Pour ces derniers, et pour conforter leurs droits à l'évaluation, il est prévu, dans le cadre des suites données au protocole d'accord portant sécurisation des parcours professionnels des agents contractuels dans les trois versants de la fonction publique, par voie réglementaire, de compléter et d'ajuster le mécanisme fixé par l'article 1-4 précité : tous les agents recrutés pour un besoin permanent devront pouvoir bénéficier d'un entretien professionnel dans les mêmes conditions que les agents titulaires exerçant des fonctions comparables. Celui-ci sera ainsi généralisé au bénéficie de tous les agents titulaires d'un contrat d'une durée supérieure à un an et non plus réservé aux seuls agents en CDI.

(4) 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.

(5) 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.

(6) La rubrique « fonction exercée » devra, quand cela est possible, faire référence à l'emploi-référence correspondant du répertoire interministériel des métiers de l'Etat, voire du répertoire ministériel.

FICHE 2

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

(2) Fonctions exercées :

(3) Cotation du poste :

(4) Quotité de travail :

(5) Votre fiche de poste :

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

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

(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.

(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 cotation du poste correspond à la part fonctions de la prime de fonctions et de résultats, pour les agents de corps pour lesquelles la PFR s'applique.

(4) 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). Elle est exprimée en pourcentage (1 ETP = 100%)**.** Il convient de tenir compte des situations de décharge syndicale, de décharge pour activités associatives au bénéfice des agents, de congé parental, de disponibilité, ou encore de congé de longue maladie. L'attention est appelée sur le fait qu'il ne faut pas indiquer, dans le compte-rendu d'entretien, la raison d'une quotité de travail qui ne serait pas de 100%.

L'agent doit également justifier d'une présence effective suffisante sur l'année considérée pour être évalué. La jurisprudence considère 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 à l'autorité compétente d'apprécier sa valeur professionnelle (CE 3 septembre 2007, n° 284954). Au titre de bonnes pratiques, l'évaluateur est invité à donner suite à la demande d'un de ses collaborateurs qui souhaiterait être évalué, même si ce dernier ne bénéficie pas d'une durée suffisante dans le service.

(5) La fiche de poste est un document majeur dans l'évaluation, 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'objectiver. 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 faire évoluer cette fiche en fonction de la réalité. Les éventuelles modifications sont apportées en cours d'entretien et la nouvelle version est adressée au service chargé des ressources humaines 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.

(6) 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

I - BILAN DE L'ANNEE ECOULEE

CONTEXTE DE L'ANNEE ECOULEE (environnement de travail de l'agent)

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

Objectif 1		Réalisation		Analyse des résultats et enseignements tirés
Rappel de l'objectif		Atteint Partiellement atteint Non atteint Devenu sans objet	□ □ □ □	
Objectif 2		Réalisation		Analyse des résultats et enseignements tirés
Rappel de l'objectif		Atteint Partiellement atteint Non atteint Devenu sans objet	□ □ □ □	
Objectif 3		Réalisation		Analyse des résultats et enseignements tirés
Rappel de l'objectif		Atteint Partiellement atteint Non atteint Devenu sans objet	□ □ □ □	

(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	
Eléments particuliers à prendre en compte **(4)**	

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. Au moment de la préparation de l'entretien, il est souhaitable que les deux 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, réussites ou échecs, découle de la discussion entre les deux protagonistes. Il convient de 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.

(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, personnalisés à contextualisés.

(4) L'évaluateur tiendra notamment compte de l'environnement de travail, de la survenance d'événements imprévus, de difficultés structurelles ou conjoncturelles, de l'impossibilité de réalisation d'une formation par l'agent, de nouvelles missions qui lui ont été confiés,… Il s'agit de replacer l'évaluation de l'agent dans son environnement général de travail.

FICHE 4

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

(2) OBJECTIFS DU SERVICE

(3) CONTEXTE PREVISIBLE DE L'ANNEE

(4) OBJECTIFS de l'agent (*si nécessaire, préciser les actions à conduire et les résultats attendus*)	**ECHEANCE**	**CONDITIONS DE REUSSITE** (*liées à l'agent ou/et à des facteurs externes*)

(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 le service chargé des ressources humaines (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 responsable hiérarchique direct soit informé des changements qui ont un impact sur sa mission mais aussi des actions du plan de gestion prévisionnelles des ressources humaines. La réunion des évaluateurs, citée en fiche 1, organisée par le chef de service, a également cette finalité.

(2) Le service est entendu comme le service, infra direction, dans lequel l'agent est affecté. Les objectifs du service sont fixés dans le cadre du projet de service de la direction départementale interministérielle.

(3) Le contexte prévisible est un point de discussion important. C'est l'occasion de communiquer au sein de son équipe et de recueillir les réactions de chacun, de pratiquer un management participatif. 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.

(4) La notion d'objectif est à définir avec souplesse en gestion des ressources humaines. Il s'agit communément « 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…), et 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.

Recommandations :

- **Limiter le nombre d'objectifs**. Il n'est pas fixé un nombre maximum d'objectifs. Néanmoins, si ce nombre est trop élevé, 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'un objectif ou deux, 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.

FICHE 5

(1) III- EXPERIENCE PROFESSIONNELLE : EVALUATION DES ACQUIS

Les compétences **REQUISES** sur le poste

COMPETENCES (*à compléter à partir de la fiche de poste*)	expert[1]	maîtrise[2]	pratique [3]	initié [4]	non requis	APPRECIATION *(le cas échéant)*

SAVOIR FAIRE	expert	maîtrise	pratique	initié	non requis	APPRECIATION *(le cas échéant)*
travail en équipe						
capacité de synthèse						
capacité d'analyse						
animation d'équipe						
expression écrite						
expression orale						
techniques spécifiques						
autres (*à préciser en fonction du poste par le supérieur hiérarchique direct*)						

QUALITES RELATIONNELLES	expert	maîtrise	pratique	initié	non requis	APPRECIATION *(le cas échéant)*
sens des relations humaines						
capacité d'adaptation						
autonomie						
rigueur dans l'exécution des tâches						
capacité d'initiative						
réactivité						
autres (*à préciser en fonction du poste par le supérieur hiérarchique direct*)						

[1] Initié : connaissances élémentaires, notions – capacité à faire mais en étant tutoré ;
[2] Pratique : connaissances générales – Capacité à traiter de façon autonome les situations courantes ;
[3] Maîtrise : connaissances approfondies – Capacité à traiter de façon autonome les situations complexes ou inhabituelles ;
[4] Expert : domine le sujet, voire est capable de le faire évoluer – Capacité à former et/ou à d'être tuteur. La notion d'expert est ici distincte des certifications ou agréments attribués par les ministères dans l'exercice de certaines fonctions spécifiques.

Les compétences **MISES EN ŒUVRE** par l'agent sur le poste

COMPETENCES (*à compléter à partir de la fiche de poste*)	expert	maîtrise	pratique	initié	non requis	APPRECIATION *(le cas échéant)*

SAVOIR FAIRE	expert	maîtrise	pratique	initié	non requis	APPRECIATION *(le cas échéant)*
travail en équipe						
capacité de synthèse						
capacité d'analyse						
animation d'équipe						
expression écrite						
expression orale						
techniques spécifiques						
autres (*à préciser en fonction du poste par le supérieur hiérarchique direct*)						

QUALITES RELATIONNELLES	expert	maîtrise	pratique	initié	non requis	APPRECIATION *(le cas échéant)*
sens des relations humaines						
capacité d'adaptation						
autonomie						
rigueur dans l'exécution des tâches						
capacité d'initiative						
réactivité						
autres (*à préciser en fonction du poste par le supérieur hiérarchique direct*)						

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

Nombre d'agents encadrés (*préciser les effectifs par corps et catégorie*) :

APTITUDES	Excellente maîtrise	Maîtrise	A développer	A acquérir	APPRECIATION *(le cas échéant)*
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 fonction publique de l'Etat. 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 constitue 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.

(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 particulière 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 reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle.

FICHE 6

IV - LES BESOINS DE FORMATION (1)

(2) Prénom Nom :

Date de naissance :

Catégorie - Corps - Grade / agent non titulaire : Echelon :

Direction/Service/Bureau :

Poste occupé : depuis le :

(3) ***Formations suivies (année N-1 et N- 2)*** *(à remplir par l'agent)*

Année	Formation demandée	Formation suivie	Commentaires (appréciation, bilan, suites)

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

	Demande de l'agent (*)	Avis favorable du responsable hiérarchique (*)	Proposition du responsable hiérarchique	Recours au DIF (*) **(5)**	Echéance (année N, N +1)
Formations liées à l'adaptation immédiate au poste de travail (T1) (6)					
Formations liées à l'évolution des métiers (T2) (6)					
Formations liées au développement des qualifications ou l'acquisition de nouvelles qualifications (T3) (6)					
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) Les besoins de formation doivent être définis en lien avec les aptitudes et compétences de l'agent ainsi qu'avec son projet professionnel et ses souhaits de mobilité.

(2) 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.

(3) 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 proposé. Le service de gestion des ressources humaines doit être en mesure de produire l'historique du plan individuel de formation.

(4) 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. L'évaluateur 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.

(5) Le droit individuel à la formation a été créé par la loi 2007-148 du 2 février 2007 relative à la modernisation de la fonction publique et son décret d'application 2007-1470 du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de la fonction publique de l'Etat. Le DIF est mobilisé à l'initiative de l'agent et avec l'accord de l'administration. Ce droit peut être utilisé par l'agent pour suivre des actions de formation qui sont inscrites au plan de formation et répondre à l'une ou l'autre des finalités suivantes :
- permettre l'adaptation à l'évolution prévisible des métiers ;
- contribuer à développer des qualifications ou à en acquérir de nouvelles.

L'agent doit, si possible, avant l'entretien, être mis en mesure de connaître le solde de son DIF.

(6) Les demandes de formation sont regroupées en trois catégories (T1, T2 et T3) :
T1 : adaptation indispensable et immédiate au poste de travail. La formation ne peut pas être demandée au titre du DIF ;
T2 : évolution des métiers. S'il s'agit d'une demande de formation prioritaire pour le service, le DIF ne doit pas être utilisé. Si la demande de formation n'est pas prioritaire pour le service, mais désirés par l'agent, il convient d'utiliser le DIF ;
T3 : développement des compétences à titre personnel. La formation est obligatoirement demandée au titre du DIF.

FICHE 7

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

(1) Prénom Nom :

Date de naissance :

Catégorie - Corps – Grade / agent non titulaire : Echelon :

Direction/Service/Bureau :

Poste occupé : depuis le :

(2) SOUHAITS D'EVOLUTION PROFESSIONNELLE DE L'AGENT (préciser l'échéance)

- Evolution sur le poste actuel
- Modification éventuelle de la fiche de poste :
- Prise de responsabilités plus importantes :
- Projet professionnel :

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

(4) OBSERVATIONS EVENTUELLES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE DIRECT SUR CES PERSPECTIVES D'EVOLUTION PROFESSIONNELLE

(5) COMMENTAIRES EVENTUELS DE L'AGENT

(1) Ce volet du compte rendu est *détachable*. Il est 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. Les souhaits de mobilité fonctionnelle et/ou géographique peuvent être exprimés par l'agent à cette occasion. Il est intéressant que l'évaluateur 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 gestion prévisionnelle des ressources humaines. 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. L'évaluateur doit lever tout malentendu et 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. Sur ces aspects tout particulièrement, le responsable des ressources humaines 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. L'évaluateur peut aussi inciter l'agent à rencontrer un CMC.

Il appartient au responsable des ressources humaines 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.

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

(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) APTITUDE A EXERCER DES FONCTIONS SUPERIEURES

(*à remplir par le supérieur hiérarchique direct*)

(5) APPRECIATION LITTERALE DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE DIRECT

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 deux 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, ils peuvent être explicités par le service chargé des ressources humaines aux agents chargés de conduire les entretiens annuels en se référant aux arrêtés ministériels ou aux guides évaluateurs des ministères.

(4) 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. L'évaluateur doit être le plus clair possible 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 sur ses possibilités ou d'inciter un agent qui dispose du potentiel à évoluer.

(5) 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.

Par ailleurs, le supérieur hiérarchique direct, à l'issue de l'exercice, est invité, dans le cadre de l'entretien, à échanger sur les réductions d'ancienneté, voire majorations dans des cas particuliers, qu'il envisage de proposer pour l'évalué. Même si le supérieur hiérarchique direct n'est pas décisionnaire en la matière, il doit réaliser des propositions. Un échange, lors de l'entretien d'évaluation, sur les propositions envisagées paraît très souhaitable dans la mesure où les propositions de l'évaluateur doivent être cohérentes avec les termes de l'entretien. A cet égard, l'entretien annuel constitue aussi un véritable acte de management et responsabilise le supérieur hiérarchique direct dans son rôle d'évaluateur. Le supérieur hiérarchique direct insistera 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. 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.

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

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

Nom Fonction exercée	Observations éventuelles

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 dans un délai de cinq jours francs ouvrés le remet à l'agent qui peut alors le compléter, également dans un délai de cinq jours francs ouvrés, 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'accue*il *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'État. 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'État (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'État**

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

- **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) qui 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