

## ANNEXE 2 – Pièce jointe 2



MINISTÈRE DE LA TRANSITION  
ÉCOLOGIQUE ET SOLIDAIRE

MINISTÈRE DE LA COHÉSION  
DES TERRITOIRES

SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

Direction des ressources humaines

Service du développement professionnel  
et des conditions de travail

Sous-direction des carrières et de l'encadrement

Bureau de l'évaluation

*Novembre 2017*

# Guide de l'entretien professionnel des administrateurs civils

Année de référence **2017**

## GUIDE DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL DES ADMINISTRATEURS CIVILS

Le présent guide a été réalisé à l'origine par la direction générale de l'administration et de la fonction publique<sup>1</sup>. Il vient expliciter les différentes rubriques constitutives du compte-rendu de l'entretien professionnel des administrateurs civils.

L'arrêté du 4 août 2015 relatif à l'entretien professionnel annuel des administrateurs civils, en application du décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'État, précise les modalités d'organisation de l'entretien professionnel, le contenu du compte-rendu, la liste des autorités hiérarchiques compétentes et les critères d'appréciation de la valeur professionnelle des agents.

Il est rappelé que l'entretien professionnel est obligatoire et qu'il doit être mené chaque année 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.

Par ailleurs, la plupart des administrations ont élaboré des guides à l'usage des évaluateurs et des évalués pour accompagner la mise en place de leur dispositif d'entretien professionnel.

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, ainsi qu'un langage commun des concepts entre évaluateurs et évalués.

Le présent guide prend ainsi une forme très pratique et concrète ; il 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 professionnels, et d'un lexique des principaux concepts utilisés.

### **Textes de référence :**

- Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires ;
- Décret n° 99-945 du 16 novembre 1999 modifié portant statut particulier du corps des administrateurs civils ;
- Décret n°2007-1470 du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'État ;
- Décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'État ;

1 Pour la campagne d'évaluation portant sur l'année 2017, la partie VI - *Besoin de formation* a été modifiée (disparition du DIF et création du CPF).

- Décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'État ;

- Arrêté du 29 juin 2015 pris pour l'application au corps des administrateurs civils des dispositions du décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'État ;

- Arrêté du 4 août 2015 relatif à l'entretien professionnel annuel des administrateurs civils.

## FICHE 1

MINISTERE :

### COMPTE-RENDU DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

réalisé le : **(1)**

au titre de l'année :

entre l'agent :

Civilité – Prénom – Nom **(2)** :

Date de naissance :

Grade dans le corps des administrateurs civils **(3)** :

Echelon :

*Corps/cadre d'emplois et grade d'origine, le cas échéant* **(4)** :

Nommé sur un emploi fonctionnel **(5)** :  oui  non

Direction/Service/Bureau **(6)** :

et son supérieur hiérarchique direct **(7)** :

Civilité – Prénom – Nom :

Corps – Grade :

Poste occupé **(8)** :

Depuis le :

### I – FONCTIONS EXERCEES

- Description du poste et des fonctions exercées **(9)** :

Date de prise des fonctions :

Groupe de fonctions (RIFSEEP) **(10)** :

- Environnement hiérarchique et effectifs encadrés :

Nombre de sous-directions et bureaux dans la direction	Nombre de cadres A encadrés	Nombre total d'agents encadrés	Présence d'un (ou d') adjoint(s)	Observations particulières

- Contraintes et difficultés particulières du poste **(11)** :

	Faibles	Moyennes	Fortes	Très fortes	Non pertinent	Expliciter
<b>Besoin d'accompagnement des agents aux missions de la structure</b>						
<b>Relations avec des partenaires extérieurs</b>						
<b>Tâches de gestion lourdes</b>						
<b>Délais impératifs</b>						
<b>Autres</b>						

- Commentaires éventuels de l'agent :

(1) L'article 2 du décret du 28 juillet 2010 cité en référence précise que la date de l'entretien professionnel est fixée par le supérieur hiérarchique direct et communiquée au fonctionnaire **au moins huit jours à l'avance**.

Il est fortement recommandé de **lui remettre le formulaire de compte-rendu vierge avec le même préavis** afin de lui permettre de préparer l'entretien dans les meilleures conditions.

Le présent formulaire est utile aux trois moments-clés du processus :

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

Il lui donne une dimension officielle et il encadre son contenu, en précisant les questions essentielles à aborder.

3) il est le cadre harmonisé pour la rédaction du compte-rendu de l'entretien

Le compte-rendu de l'entretien est notifié à l'agent, puis versé à son dossier individuel.

La phase préparatoire est essentielle pour que l'entretien professionnel puisse remplir pleinement son rôle, celui d'un moment privilégié d'échanges entre un agent et son supérieur hiérarchique direct.

Elle permet :

- par un « travail de mémoire » préalable, 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.

En outre, il est recommandé au chef de service de réunir les supérieurs hiérarchiques directs pour leur rappeler, avant le début des entretiens qu'ils sont chargés de conduire :

- les modalités de l'exercice, en insistant notamment sur le fait qu'il s'agit d'un processus semi-directif fondé sur une trame, que celle-ci n'est pas simplement un imprimé à remplir mais un support pour établir un dialogue ;
- les objectifs de la structure, ceux du service, pour l'année à venir ;
- leurs objectifs propres ;
- les délais à respecter dans la procédure, etc...

(2) Le cas échéant, préciser le nom de naissance, s'il est différent du nom d'usage.

(3) Indiquez le grade dans lequel se trouve l'agent au moment de l'entretien professionnel (administrateur civil, administrateur civil hors classe, administrateur général).

(4) S'il est accueilli en **détachement** dans le corps des administrateurs civils, ses corps et grade d'origine doivent également être mentionnés.

Dans le cas d'un administrateur civil **mis à disposition**, un rapport sur sa manière de servir est établi par son supérieur hiérarchique direct ou par le responsable sous l'autorité duquel il est placé au sein de l'organisme d'accueil. Ce rapport, rédigé après un entretien individuel, est transmis au fonctionnaire, qui peut y porter ses observations, et à l'administration d'origine qui l'utilise comme support pour apprécier la valeur professionnelle du fonctionnaire.

Le fonctionnaire bénéficiant d'un **détachement de longue durée** bénéficie d'un entretien professionnel conduit par le supérieur hiérarchique direct dont il dépend dans son organisme d'accueil. Le compte-rendu de l'entretien professionnel est transmis à l'administration d'origine.

En cas de **détachement de courte durée**, le chef de service dont dépend le fonctionnaire détaché transmet par voie hiérarchique au ministre intéressé, à l'expiration du détachement, une appréciation sur l'activité du fonctionnaire détaché. Cette appréciation est communiquée à l'intéressé.

Lorsque le fonctionnaire est **détaché dans un organisme non soumis aux titres I et II du statut général des fonctionnaires**, il est évalué par son administration d'origine au vu d'un rapport établi par le supérieur hiérarchique direct auprès duquel il sert. Ce rapport, rédigé après un entretien individuel, est transmis préalablement au fonctionnaire, qui peut y porter ses observations.

Pour l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires **détachés pour remplir une fonction publique élective ainsi que de ceux qui sont détachés auprès de parlementaires**, il est tenu compte du compte-rendu de

l'entretien professionnel établi l'année précédant leur détachement.

(5) Il est ici fait référence aux agents détachés sur emplois fonctionnels. Il est rappelé que les administrateurs civils détachés sur des emplois fonctionnels de chef de service et de sous-directeurs des administrations de l'Etat, régis par le décret n°2012-32 du 9 janvier 2012, feront l'objet d'une évaluation statutaire spécifique, dont les modalités seront fixées par arrêté. Cette évaluation se substituera à l'évaluation dans le corps d'origine, y compris pour les administrateurs civils.

(6) Il s'agit ici de préciser la structure dans laquelle l'agent est affecté comme, par exemple :

- pour un chef de bureau relevant des ministères sociaux : « *direction générale de la cohésion sociale – service des politiques d'appui – sous-direction des affaires financières et de la modernisation* » ;
- pour le secrétaire général d'un établissement public : « *établissement public de la sécurité ferroviaire* ».

(7) 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 (CE, Sect., 6 décembre 2006, n°287453) 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**.

L'entretien et le compte-rendu sont **réalisés par le supérieur hiérarchique direct dont relève l'agent à la date de l'entretien**. Le cas échéant, celui-ci recueille l'avis du ou des autres supérieurs hiérarchiques directs dont l'agent a relevé au cours de la période de référence considérée.

(8) Il convient de mentionner ici l'intitulé du poste que l'agent occupe ; par exemple : « *adjoint au sous-directeur études et prospectives* » ou « *chef du bureau des affaires européennes et internationales* ».

En outre, cette rubrique devra, si possible, se rapporter à l'emploi-référence correspondant du répertoire interministériel des métiers de l'Etat, ainsi qu'à l'emploi-type correspondant du répertoire ministériel des emplois en vigueur.

(9) Il s'agit de préciser les activités et les attributions que l'agent exerce dans la réalité et au quotidien, les dossiers et projets majeurs dont il est chargé.

**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**. 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.

Cette première partie de l'entretien est consacrée à une réflexion sur le poste occupé par l'agent, pour bien délimiter et objectiver le périmètre de l'exercice. Elle constitue également l'opportunité **d'actualiser tous les ans la fiche de poste**, avec les acteurs les plus concernés. Les éventuelles modifications sont apportées en cours d'entretien et la nouvelle version est adressée à la DRH en même temps que le compte-rendu.

(10) Le groupe de fonctions RIFSEEP est lié à un barème permettant de calculer l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise ainsi que le complément indemnitaire annuel de l'agent concerné. Les groupes de fonctions du corps des administrateurs sont prévus par l'arrêté du 29 juin 2015 pris pour l'application au corps des administrateurs civils des dispositions du décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'Etat.

(11) Ce tableau permet de décrire, le cas échéant, les difficultés et contraintes particulières au poste occupé par l'agent. Il permet au supérieur hiérarchique direct, d'une part, **d'évaluer l'agent en tenant compte des caractéristiques du poste** et, d'autre part, **d'entamer un dialogue avec l'agent sur les solutions à mettre en œuvre pour améliorer ses conditions de travail**.

Des éléments particuliers non prévus dans le tableau peuvent être précisés à la ligne « Autre » (déplacements fréquents, absence d'agents (notamment d'adjoint), locaux et moyens matériels insuffisants ou inadaptés, réorganisation en cours...).

## FICHE 2

### II - BILAN DE L'ANNEE ECOULEE (1)

- Renvoi à un document annexe (lettre de mission ou d'objectifs) :  oui  non

- Contexte de l'année écoulée (organisation et fonctionnement du service) (2) :

- Bilan et réalisation des objectifs de l'année écoulée (3) :

Objectifs d'ordre collectif	Réalisation	Commentaires (4)
	Atteint <input type="checkbox"/> Partiellement atteint <input type="checkbox"/> Non atteint <input type="checkbox"/> Devenu sans objet <input type="checkbox"/>	
	Atteint <input type="checkbox"/> Partiellement atteint <input type="checkbox"/> Non atteint <input type="checkbox"/> Devenu sans objet <input type="checkbox"/>	
Objectifs d'ordre individuel	Réalisation	Commentaires
	Atteint <input type="checkbox"/> Partiellement atteint <input type="checkbox"/> Non atteint <input type="checkbox"/> Devenu sans objet <input type="checkbox"/>	
	Atteint <input type="checkbox"/> Partiellement atteint <input type="checkbox"/> Non atteint <input type="checkbox"/> Devenu sans objet <input type="checkbox"/>	

- Autres dossiers ou travaux sur lesquels l'agent s'est investi en cours d'année (5) :

**(1) Le supérieur hiérarchique direct a la responsabilité de remplir cette rubrique à l'issue de l'entretien, en rendant compte des échanges avec l'agent évalué.**

L'appréciation du bilan doit reposer sur **des éléments concrets, personnalisés et contextualisés.**

Elle doit tenir compte, le cas échéant, de l'évolution de la quotité de travail de l'agent en cours d'année (temps partiel, mi-temps thérapeutique). En tout état de cause, pour être évalué, l'agent doit justifier d'une présence effective suffisante sur l'année considérée. 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 à son chef de service d'apprécier sa valeur professionnelle (CE, section, 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.

**(2) Des facteurs externes à l'agent peuvent avoir un impact sur la réalisation des objectifs qui lui ont été fixés. Par exemple, un déménagement du service est susceptible de perturber l'activité de l'agent. De même, l'impossibilité pour ce dernier de suivre une formation peut contrarier la réalisation d'une mission qui lui a été confiée. A contrario, le renfort de l'équipe qu'il encadre ou la mise en place d'un nouveau logiciel informatique peuvent faciliter l'atteinte des résultats. Il peut s'agir d'événements qui surviennent de manière impromptue, de difficultés structurelles ou conjoncturelles, d'une surcharge de travail, d'un manque de formation des agents encadrés... L'évaluateur doit décrire brièvement ce qui, dans l'organisation ou le fonctionnement du service, a pu avoir un effet positif ou négatif sur l'atteinte des objectifs par l'agent.**

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

un objectif).

Au moment de la préparation de l'entretien, il est souhaitable que l'agent évalué et l'évaluateur 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 - qu'ils soient bons ou mauvais – et de leurs causes, découle de cette discussion. Afin d'objectiver l'analyse, celle-ci doit s'appuyer sur les indicateurs de suivi et de mesure de la performance.

Il convient de **ne pas négliger les enseignements à tirer de ce bilan car ils fondent les axes de progrès individuels ou collectifs et peuvent engendrer les objectifs de l'année à venir.**

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

Un objectif non atteint et/ou revu à la baisse en raison d'une nouvelle mission prioritaire confiée en cours d'année peut être révisé a posteriori dans la colonne « Objectifs » (d'ordre individuel ou collectif). La révision de l'objectif et ses causes doivent le cas échéant être précisées dans la colonne « Commentaires ».

**(4)** Cette colonne doit notamment permettre d'indiquer ce qui a facilité ou freiné l'atteinte des résultats.

**(5)** Les résultats de l'agent ne peuvent se résumer à des objectifs (individuels ou collectifs) définis un an plus tôt, susceptibles de ne plus être pertinents. Celui-ci ainsi que son équipe ont 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 d'en conserver la trace.

**FICHE 3**

**III – OBJECTIFS DE L'AGENT POUR L'ANNEE A VENIR (1)**

- Renvoi à un document annexe (lettre de mission ou d'objectifs) :  oui  non

- Contexte prévisible de l'année à venir (organisation et fonctionnement du service) **(2)** :

- Objectifs assignés à l'agent **(3)** :

Objectifs d'ordre collectif	Echéances	Indicateurs (4)	Observations éventuelles
Objectifs d'ordre individuel	Echéances	Indicateurs	Observations éventuelles

**(1)** Cette partie III du compte-rendu de l'entretien professionnel est **remplie par le supérieur hiérarchique direct** de l'agent évalué.

**(2)** 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 **donne du sens et de la reconnaissance à l'action de l'agent au sein du service**. Elle lui permet de mieux se situer dans l'activité globale de son service. Néanmoins, elle suppose que le manager de proximité soit informé des changements qui ont un impact sur sa mission, mais aussi des actions du plan de gestion

prévisionnelle des ressources humaines.

La réunion des évaluateurs citée en fiche 1 (1), organisée par le chef de service, doit répondre à cette finalité.

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**.

**(3)** Un objectif est communément défini comme « **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 utilisant des verbes d'action, en précisant la finalité de l'action à conduire.

Les objectifs fixés n'ont de sens que dans la mesure où ils contribuent à réaliser les objectifs de l'institution et à assurer et améliorer le fonctionnement du service.

Il convient de distinguer les objectifs d'ordre collectif des objectifs d'ordre individuel :

- Les objectifs d'ordre collectif permettent de donner du sens à l'activité du service en identifiant les actions prioritaires et qui nécessitent la mobilisation de toute une partie de l'équipe.

La fixation d'un objectif d'ordre collectif pour un encadrant doit l'inciter à le décliner auprès de ses collaborateurs en fonction de leurs missions ou activités, après un travail commun avec eux (exemples : mettre en œuvre la démarche de contrôle interne au sein du service avant le 31 décembre de l'année N ; conclure les contrats d'objectifs et de performance avec les établissements dont le service assure la tutelle...).

- Les objectifs d'ordre individuel offrent un cadrage en fixant les priorités attendues sur le poste sur une période donnée. Ils sont fixés en lien avec la fiche de poste sans s'ajouter aux exigences du poste (objectifs permanents). Ils se partagent entre les objectifs liés aux missions du poste (exemple : mener à bien un dossier nécessitant un niveau d'expertise élevé et géré en propre) et les objectifs qui participent au développement personnel de l'agent (ex : développer l'aptitude à déléguer).

Un objectif est **assorti de moyens et de conditions de réussite** (formation, contribution d'autres services, réalisation d'études, installation d'équipements particuliers, validations, suivi par l'évaluateur...) et, le cas échéant, de délais de réalisation.

Il est souhaitable que l'objectif soit **discuté et concerté** afin de renforcer la motivation de l'agent.

**Recommandations :**

- **Limiter le nombre d'objectifs.** Il n'est pas fixé un nombre maximum d'objectifs. Néanmoins, si leur 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** (temps partiel) **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.

**(4)** Le supérieur hiérarchique direct doit, si possible, **mentionner les indicateurs** qui permettent de suivre la réalisation des objectifs. Ces indicateurs peuvent être chiffrés ou qualitatifs ou s'exprimer en termes de « livrable ».

**FICHE 4**

**IV – EXPERIENCE PROFESSIONNELLE : EVALUATION DES ACQUIS (1)**

A CONNAISSANCES ET COMPETENCES DETENUES REQUISES SUR LE POSTE ACTUELLEMENT OCCUPE (A REMPLIR PAR L'EVALUATEUR) (2) :

CONNAISSANCES PROFESSIONNELLES REQUISES SUR LE POSTE	exceptionnelle*(3)	forte	assez forte	à développer	non pertinent	observations
Juridiques						
Budgétaires et financières						
Ressources humaines						
Internationales et européennes						
Techniques (préciser)						
<b>Autres connaissances éventuellement démontrées par l'agent</b>						

COMPETENCES PROFESSIONNELLES	exceptionnelle*	forte	assez forte	à développer	non pertinent	observations
Capacité de synthèse						
Aptitude à communiquer						
Réactivité et respect des délais						
Autonomie et sens de l'organisation						
Capacité d'adaptation						
Capacité à conseiller et à apporter les éléments d'aide à la décision						
Aptitude au travail en équipe						
Capacité à travailler avec des partenaires						
Aptitude à évaluer les situations						
Aptitude à la négociation						
Créativité et sens de l'initiative						
Sens de l'intérêt général						
<b>Autres compétences éventuellement démontrées par l'agent</b>						

<b>COMPETENCES PROFESSIONNELLES EXCLUSIVEMENT MANAGERIALES</b>	<b>exceptionnelle*</b>	<b>forte</b>	<b>assez forte</b>	<b>à développer</b>	<b>non pertinent</b>	<b>observations</b>
<b>Capacité à encadrer et déléguer</b>						
<b>Capacité à piloter et à assurer le suivi des dossiers</b>						
<b>Aptitude à développer et à valoriser les compétences des collaborateurs</b>						
<b>Aptitude à la prise de décision, le cas échéant en situation complexe</b>						
<b>Autres compétences éventuellement démontrées par l'agent</b>						

\* Au total, le nombre de croix figurant dans la colonne « exceptionnelle » de ces 3 tableaux ne doit pas dépasser 5. Chaque croix « exceptionnelle » doit être motivée dans la colonne « observations ».

**B. COMPETENCES DETENUES NON REQUISES SUR LE POSTE ACTUELLEMENT OCCUPE (A REMPLIR PAR L'AGENT)<sup>1</sup> (4)**

<b>COMPETENCES DETENUES NON REQUISES SUR LE POSTE ACTUELLEMENT OCCUPE (A REMPLIR PAR L'AGENT)</b>	<b>exceptionnelle</b>	<b>forte</b>	<b>assez forte</b>	<b>à développer</b>	<b>non pertinent</b>	<b>observations</b>

<sup>1</sup> L'identification de ces compétences pourra s'appuyer sur celles recensées par le dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'Etat.

**(1)** Cette partie IV du compte-rendu de l'entretien professionnel est **remplie par le supérieur hiérarchique direct** de l'agent évalué. Toutefois, lors de la préparation de l'entretien, ce dernier est invité à réaliser son propre diagnostic.

Au cours de l'entretien, le supérieur hiérarchique direct doit expliquer au fonctionnaire évalué les appréciations qui figurent dans les tableaux relatifs aux compétences démontrées ; ces explications doivent être étayées par des faits et des éléments objectifs.

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 d'avoir un panorama global 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.

**(2)** Cette partie de l'évaluation s'inspire du profil commun des compétences managériales mis en place par le Secrétariat général du Gouvernement.

Elle regroupe cependant dans une rubrique propre les compétences exclusivement managériales (ex : Capacité à piloter et à assurer le suivi des dossiers), afin de les distinguer des autres compétences professionnelles attendues d'un administrateur civil, qu'il occupe ou non des fonctions d'encadrement (ex : Capacité de synthèse).

Les administrateurs civils, comme cela est précisé par leur statut, ont vocation à exercer des missions variées d'encadrement, de direction, d'expertise ou de contrôle dans les administrations de l'Etat, les services administratifs d'une juridiction de l'ordre judiciaire ou de l'ordre administratif ainsi que dans les établissements publics administratifs de l'Etat.

**L'évaluation des compétences managériales** permet de **mesurer le potentiel d'évolution** de l'agent, c'est-à-dire son aptitude à exercer des responsabilités managériales plus importantes. Les critères figurant dans les trois rubriques peuvent ne pas tous s'appliquer de manière pertinente aux fonctions exercées par l'agent évalué. Dans ce cas, il convient de ne pas remplir la ou les lignes inappropriées (cochez « non pertinent »).

**(3)** Les grilles de niveaux de compétence sont structurées en quatre niveaux : Exceptionnelle – Forte – Assez forte - A développer. Elles répondent à une logique de progression dans la technicité et l'acquisition des compétences.

- Exceptionnelle : cadre qui se situe **au-dessus des attentes de ses employeurs** dans toutes les dimensions de l'item. Une évaluation au niveau de maîtrise « **exceptionnel** » constitue un **engagement personnel fort** de la part de l'évaluateur. En conséquence, le nombre de croix « exceptionnelle » est **strictement limité à 5** et l'évaluateur doit **motiver chacune de celle-ci dans la colonne « observations »**.
- Forte : cadre maîtrisant **toutes** les dimensions de l'item et qui répond dans ce domaine **complètement aux attentes de ses employeurs**.
- Assez forte : cadre maîtrisant **la quasi-totalité** des dimensions de l'item et qui répond dans ce domaine **aux attentes de ses employeurs**.
- A développer : cadre maîtrisant **partiellement** l'ensemble des dimensions de l'item.

Une colonne « **non observée** » figure dans les grilles de niveaux de compétence. Elle est utilisée lorsque le niveau de compétence **n'a pas pu être observé** chez le cadre par l'évaluateur. Pour un cadre supérieur, cette situation devrait revêtir un caractère **exceptionnel**.

**(4)** Cette rubrique permet à l'agent de faire apparaître dans le compte-rendu des compétences qu'il a acquises sur un poste précédent mais qui ne sont pas requises sur le poste qu'il occupe actuellement. Il s'agit de mettre en perspective, chaque année, l'ensemble des compétences acquises par l'agent tout au long de sa carrière.

**FICHE 5**

**V – PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE DE L'AGENT (1)**

<u>Civilité – Prénom – Nom</u> :	<u>Date de naissance</u> :
<u>Corps – Grade</u> :	<u>Echelon</u> :
<u>Direction/Service/Bureau</u> :	<u>Depuis le</u> :
<u>Poste occupé</u> :	

- Carrière (projet professionnel...) (2) :

- Mobilité (souhait de mobilité statutaire, fonctionnelle et/ou géographique) (3) :

- L'agent souhaite-il bénéficier d'un entretien avec un conseiller mobilité – carrière (4) ?

oui     non

- Aptitude à exercer des fonctions de niveau supérieur (5)

oui     non

- Observations éventuelles du supérieur hiérarchique direct sur ces perspectives d'évolution professionnelle (6) :

- Commentaires éventuels de l'agent (7) :

**(1)** Ce volet du compte-rendu peut être 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.

**(2)** L'agent doit décrire son projet professionnel **en précisant les échéances**. Il est essentiel que la hiérarchie soit informée 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.

Cette rubrique doit permettre à l'agent d'exprimer ses desiderata en termes de carrière et de changement éventuel de dominante professionnelle.

**(3)** Le cas échéant, l'agent doit préciser ses souhaits de mobilité :

- s'il souhaite passer de l'administration centrale à l'administration territoriale de l'Etat ou inversement ;
- si son projet s'inscrit dans le cadre de la mobilité statutaire.

Il revient au supérieur hiérarchique direct de faciliter l'expression des besoins de l'agent et de ses souhaits. 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.

**(4)** 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). Le supérieur peut aussi conseiller à l'agent de rencontrer un CMC. Il appartient au responsable RH de traiter ces demandes.

**(5)** Le supérieur hiérarchique doit évaluer si l'agent est apte à exercer des fonctions de niveau supérieur. Cette rubrique doit être renseignée même si l'agent n'a pas exprimé de souhait en ce sens.

**(6)** Les observations du supérieur hiérarchique direct, positives ou réservées, doivent **toujours être motivées**.

L'évaluateur doit lever tout malentendu et bien préciser à l'agent formulant un projet de mobilité fonctionnelle ou géographique, que, même s'il valide, voire encourage ses perspectives, **la décision ne lui appartient pas exclusivement** et qu'elle relève de la DRH.

**(7)** Dans un contexte de dialogue et de communication équilibrée, l'agent doit pouvoir exprimer des remarques.

**FICHE 6**

**VI - BESOIN DE FORMATION (1)**

*(cette page doit être communiquée au-à la responsable local-e de formation ou son équivalent)*

- Renvoi à un document annexe : **(2)**

oui

non

Nom, prénom de l'agent-e : **(3)**

Catégorie :

Structure d'affectation :

Date de prise de fonction du poste actuel :

Supérieur-e hiérarchique ayant conduit l'entretien (nom, fonction) :

**(4) BILAN DE L'ANNÉE ÉCOULÉE : année ....**

Actions de formation suivies au titre de la formation continue : thématique et durée

Autres actions suivies (VAE-validation des acquis de l'expérience, CFP-congé de formation professionnelle, CPF-compte personnel de formation, bilan de carrière, etc.) : thématique et durée **(5)**

Nombre d'heures de CPF (compte personnel de formation) mobilisées au cours de l'année :

**PERSPECTIVES DE L'ANNÉE à venir : année ....**

1/ Actions de formation sollicitées au regard des compétences attendues sur le poste.

Actions de formation continue\*

Compétences\*\* individuelles concernées

2/ Actions de formation sollicitées au regard d'un projet d'évolution professionnelle mobilisant le CPF de l'agent-e. **(6)**

A) EXAMEN / CONCOURS VISÉ

MODULE DE FORMATION PEC\*\*\* SOLLICITÉ

B) DIPLÔME/TITRE\*\*\*\*/CERTIFICATION\*\*\*\*

C) AUTRE ACTION SOLLICITÉE (validation des acquis de l'expérience, bilan de compétences, période de professionnalisation, etc.). Préciser le(s) motif(s).

\* Action de formation, inscription dans un parcours de professionnalisation thématique, tutorat, compagnonnage, etc.

\*\* La compétence individuelle doit être appréhendée dans toutes ses composantes : savoir être, savoir faire, connaissances métiers. Cette compétence individuelle s'apprécie au regard de compétences collectives présentes dans le service.

\*\*\* PEC : préparation aux examens et concours.

\*\*\*\* Titre ou certification répertoriés sur le répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) ou à l'inventaire mentionné à l'art. L.335-6 du code de l'éducation nationale.

**(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.

Même si ce n'est pas la vocation première de l'entretien professionnel, il peut éventuellement tenir lieu, dans la pratique, de compte-rendu de l'entretien de formation.

**(2)** Certaines administrations sont dotées d'un outil interne spécifique qui permet de saisir les comptes-rendus de l'évaluation professionnelle et les éléments issus de l'entretien de formation. C'est dans ce cadre que se fera le recueil des besoins en formation des agents évalués.

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

**(4)** Les besoins de formation doivent être définis en cohérence avec les autres rubriques du compte-rendu de l'entretien professionnel, en particulier celles relatives :

- aux conditions de réussite pour atteindre les objectifs assignés à l'agent ;
- à ses aptitudes et compétences ;
- à son projet professionnel ;
- au bilan des formations suivies précédemment.

Le bilan de l'année écoulée est composée de deux parties :

- les actions de formations suivies ;
- le nombre d'heures de CPF mobilisées au cours de l'année

Les actions de formation souhaitées par l'agent ou préconisées par son supérieur hiérarchique direct sont mentionnées dans le compte-rendu.

Le supérieur hiérarchique 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)** Les actions de formation suivies concernent uniquement les actions de formation professionnelles telles que définies dans le dispositif de la formation professionnelle tout au long de la vie (FPTLV), pour les besoins du service ou pour le projet professionnel de l'agent.

Le nombre d'heures de CPF (compte personnel de formation) mobilisées au cours de l'année sera indiqué.

**(6)** Le CPF peut être mobilisé par l'agent pour suivre un projet d'évolution professionnelle lié à une mobilité, une promotion ou encore une reconversion professionnelle.

Il ne peut être utilisé pour les formations dont l'objet est l'adaptation immédiate au poste.

Les actions de formation PEC doivent élarger au CPF dès qu'elles dépassent les 5 jours de décharge de droit.

Textes réglementaires concernant le CPF :

- Ordonnance n° 2017-53 du 19 janvier 2017 portant diverses dispositions relatives au compte personnel d'activité, à la formation et à la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique : <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/ordonnance/2017/1/19/RDFF1633117R/jo/texte>
- Décret n° 2017-928 du 6 mai 2017 relatif à la mise en œuvre du compte personnel d'activité dans la fonction publique et à la formation professionnelle tout au long de la vie : <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2017/5/6/RDFF1702021D/jo/texte>
- Circulaire du 10 mai 2017 relative aux modalités de mise en œuvre du CPA dans la fonction publique : [http://circulaire.legifrance.gouv.fr/pdf/2017/05/cir\\_42191.pdf](http://circulaire.legifrance.gouv.fr/pdf/2017/05/cir_42191.pdf)

<b>FICHE 7</b>
----------------

<b>VII – APPRECIATIONS GENERALES (1)</b>
--

- Appréciation générale sur la valeur professionnelle et la manière de servir de l'agent (2) :

<b>Proposition d'évolution du montant indemnitaire lié à l'engagement professionnel et à la manière de servir (3)</b>
---

Augmentation

Maintien

Diminution

<b>Proposition d'inscription au prochain tableau d'avancement de grade (ou à l'échelon spécial du grade d'administrateur général) (4)</b>
---

Oui

Non

Sans objet

<b>Signature du supérieur hiérarchique direct ayant conduit l'entretien (5)</b>
---

Nom :

Prénom :

Fonctions exercées :

Date :

Signature :

**(1)** Les appréciations générales sont portées par le supérieur hiérarchique direct **dans le prolongement et en cohérence** avec les échanges au cours de l'entretien professionnel.

**(2)** Cette appréciation est une synthèse littérale de l'évaluation globale des résultats professionnels de l'agent, des compétences qu'il met en œuvre et de sa manière de servir.

L'évaluateur doit **éviter d'employer des formules générales et convenues, insuffisamment personnalisées**. Toute mention faisant référence à des critères autres que professionnels est à proscrire.

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.

**L'appréciation mentionne les domaines dans lesquels l'agent est encouragé à progresser pour l'année à venir.**

**(3)** Comme le prévoient le décret du 28 juillet 2010 et le décret du 20 mai 2014 cités en référence, **le chef de service** détermine annuellement pour chaque agent, **au vu du compte-rendu de l'entretien professionnel**, le montant de la part du régime indemnitaire liée **à l'engagement professionnel et à la manière de servir**. De manière générale, le supérieur hiérarchique direct ne fixe pas lui-même le montant de cette part indemnitaire. Sa responsabilité de cadre de proximité est de **proposer** au chef de service soit de l'augmenter par rapport à l'année précédente, soit de la maintenir au même niveau, soit de la réduire.

Comme pour le reste du compte-rendu, cette rubrique fait l'objet d'un échange entre l'agent et son supérieur hiérarchique direct ; mais ce dernier **n'a pas à motiver sa proposition** sur le formulaire de compte-rendu, dans la mesure où elle découle logiquement des parties relatives à la valeur professionnelle de l'agent et à sa manière de servir.

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 de la part indemnitaire liée **à l'engagement professionnel et à la manière de servir**. Il importe de ne pas laisser s'installer d'ambiguïté au risque, pour le supérieur hiérarchique direct, d'être discrédité auprès de son équipe.

**(4)** Le décret du 28 juillet 2010 établit un **lien direct entre la préparation des tableaux d'avancement de grade et à l'échelon spécial du grade d'administrateur général et les comptes-rendus d'entretien professionnel**. Cette rubrique a donc pour objet de confier au supérieur hiérarchique direct de l'agent la responsabilité **d'émettre une proposition** relative à son avancement de grade au vu de l'appréciation qu'il fait de sa valeur professionnelle.

Le troisième paragraphe du (3) ci-dessus s'applique également pour la proposition relative à l'avancement de grade.

**(5)** La fiche est rédigée par le supérieur hiérarchique direct, à l'issue de l'entretien ou peu après.

## FICHE 8

### VIII – NOTIFICATION DU COMPTE-RENDU DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL(1)

- Observations éventuelles de l'agent :

- Visa et observations éventuelles de l'autorité hiérarchique (N+2) :

Nom : Observations éventuelles :

Fonction exercée :

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 à compter de la date de notification du présent document.*

*L'autorité hiérarchique dispose d'un délai de 15 jours francs à compter de la date de réception de la demande de révision pour notifier sa réponse. L'exercice de ce recours est un préalable obligatoire à la saisine de la CAP compétente, qui doit avoir lieu dans le délai d'un mois à compter de la date de notification de la réponse formulée par l'autorité hiérarchique dans le cadre du recours.*

*L'agent dispose également des voies et délais de recours de droit commun pour contester le compte-rendu de son entretien professionnel.*

**(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 transmis à l'autorité hiérarchique qui le vise et peut faire des observations. Il est enfin notifié à l'agent.

La signature de l'agent **vaut notification** du compte-rendu d'entretien professionnel, **et non acceptation** de son contenu. Elle fait courir les délais de recours. Le refus de signature du compte-rendu par l'agent **vaut également notification** (CE, Sect., 10 février 1975, n°90811).

## LEXIQUE

- **Aptitudes**

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.

Ce concept est distinct de celui de compétence (voir ci-dessous).

- **Compétence**

La compétence résulte d'une combinaison de savoirs, savoir-faire et savoir-être mobilisés pour agir de manière adaptée, face à une situation professionnelle donnée. Elle est évaluable et peut être définie par niveaux de maîtrise.

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.

- **Compétences managériales**

Compétences à détenir pour exercer des responsabilités de direction (compétences techniques, organisationnelles, d'adaptation et liées aux relations et aux interactions sociales).

- **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.

- **Connaissance (ou savoir)**

La connaissance s'applique aux savoirs théoriques et techniques qui s'acquièrent par la formation ou par l'expérience.

- **Dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'Etat (DICO)**

Le dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'Etat (DICO) constitue, au niveau interministériel, l'outil de référence contenant l'ensemble des mots employés dans la fonction publique de l'Etat pour définir les compétences afférentes aux métiers identifiés dans le Répertoire interministériel des métiers de l'Etat (Rime). Il est consultable sur le site [www.fonction-publique.gouv.fr \(http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/politiques\\_emploi\\_public/dico\\_aout2011.pdf\)](http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/politiques_emploi_public/dico_aout2011.pdf).

- **DIF (Droit individuel à la formation)**

Le droit individuel à la formation a été créé par la loi n° 2007-148 du 2 février 2007 relative à la modernisation de la fonction publique et son décret d'application du 15 octobre 2007, cité en référence. 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 afin de suivre des actions de formation qui sont inscrites au plan de formation et pour 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.

- **Emploi**

De manière générale, l'emploi correspond à une situation de travail dans une organisation donnée. L'emploi demande d'accomplir un ensemble de travaux et d'exercer un ensemble de responsabilités au service d'une mission. Il requiert un profil et des compétences.

Les administrateurs civils peuvent être détachés dans des emplois fonctionnels régis par des statuts définissant leurs missions, ainsi que les conditions de nomination, de classement et d'avancement dans ceux-ci. Les plus connus sont ceux de chef de service et de sous-directeur des administrations centrales de l'Etat, de direction de l'administration territoriale de l'Etat, d'expert de haut niveau et de directeur de projet.

- **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.

- **Fonctions**

Les fonctions d'un agent sont les activités et les attributions afférentes au poste qu'il occupe.

- **Indicateur**

Un indicateur est un paramètre ou une combinaison de paramètres qui rend compte de l'état d'une situation ou d'une tendance, de la manière la plus objective possible, dans un cadre espace-temps.

Dans le domaine du management par objectifs, il permet de mesurer le degré d'atteinte d'un objectif. Il constitue un outil d'évaluation et une aide à la décision pour le pilotage de la performance.

Pour un objectif donné, l'indicateur doit être pertinent, utile, solide, vérifiable et simple à appréhender. Il peut être chiffré ou qualitatif ou s'exprimer en termes de « livrable ».

- **Lettre de mission**

La lettre de mission est un document qui, d'une part, rappelle au responsable d'un service ou au chef d'un projet les orientations stratégiques et les priorités de l'échelon supérieur et qui, d'autre part, lui fixe, sur une période donnée, des missions, des objectifs principaux et des sous-objectifs associés à des résultats à atteindre et à des indicateurs de suivi et de mesure. Elle s'inscrit dans une démarche de contractualisation et peut conduire à l'élaboration d'un plan d'action.

Une clause de révision peut être prévue afin de corriger un sous-calibrage initial des objectifs ou pour prendre en compte d'éventuels changements dans les priorités fixées.

- **Management**

Le management est l'ensemble des processus par lesquels les responsables d'une organisation planifient son développement, organisent et coordonnent ses activités, animent et mobilisent des personnes et contrôlent les résultats.

- **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 à l'agent et à son service des objectifs fixés par la structure et relayés par toute démarche participative du type « projet de service » ou « 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.

- **Performance**

La performance est la mesure des résultats obtenus par un individu ou un groupe, comparés à un ou plusieurs objectifs qui indiquaient le niveau d'attente préalable.

L'analyse de la performance se décline en trois grandes notions : l'efficacité (degré de réalisation des objectifs), l'efficience (rapport entre les ressources employées et les résultats atteints) et la qualité.

- **Plan de formation**

Chaque administration élabore un plan de formation qui fixe les lignes directrices de sa démarche de formation : recensement des actions prévues à court, moyen ou long terme, des moyens de les mettre en œuvre, des agents concernés, des résultats attendus, du calendrier prévu et du budget dédié.

Il répond aux objectifs de la politique de gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) et constitue un volet du plan d'actions GPRH, notamment au titre des dispositifs d'accompagnement et de préparation à la mobilité.

Il couvre une période de trois années « glissantes ». Il est actualisé chaque année et établi après consultation des représentants des personnels.

- **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 personne ou des 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.

- **Potentiel**

Le potentiel désigne l'ensemble des aptitudes ou des qualités susceptibles de s'épanouir dans l'avenir chez un individu, mais aussi sa capacité à développer, dans un délai satisfaisant, des compétences d'un degré supérieur.

Un cadre à haut potentiel se distingue par son aptitude à décider, superviser et animer très supérieure à la moyenne ; il témoigne d'une forte capacité d'évolution vers l'exercice des hautes responsabilités ; il se définit essentiellement par sa capacité pressentie à progresser.

- **Profil**

Ensemble des qualifications, des compétences et des aptitudes d'une personne nécessaires pour occuper un emploi, une fonction ou un poste.

- **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.

- **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](http://www.fonction-publique.gouv.fr).

- **RIFSEEP (Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel)**

Le RIFSEEP a été instauré par le décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'Etat. Il est composé d'une indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise (IFSE) et d'un complément indemnitaire annuel lié à l'engagement professionnel et à la manière de servir (CIA). L'IFSE est une indemnité fondée sur la nature des fonctions occupées par l'agent et repose sur une répartition des fonctions en plusieurs groupes hiérarchisés. Elle prend également en compte l'expérience professionnelle de l'agent puisque son montant fait l'objet d'un réexamen tous les 4 ans (a minima) mais également en cas de changement de groupes de fonctions, de mobilité au sein du même groupe ou de changement de grade suite à une promotion. Le CIA se traduit quant à lui par la possibilité de verser une indemnité complémentaire en une ou deux fractions afin de tenir compte de la réalisation d'objectifs quantitatifs et qualitatifs par l'agent, de son investissement personnel ou encore de sa contribution au collectif de travail.

- **Savoir-être**

Le savoir-être s'applique aux capacités utiles pour savoir se comporter dans un contexte professionnel donné. Il peut être entendu comme la posture de la personne dans l'accomplissement d'une tâche ou comme sa prise en compte d'un environnement ou d'une situation pour réagir de manière adéquate. Il peut également être de nature relationnel lorsqu'il est axé sur le rapport et le lien avec autrui dans l'accomplissement d'une tâche.

- **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.

- **Vivier**

Le vivier est entendu comme l'ensemble des agents disposant des aptitudes et des qualités les destinant à être nommés dans un corps ou un emploi donné. Ils sont inscrits dans le vivier du corps ou de l'emploi concerné lorsque leur potentiel a été détecté et qu'ils ont été jugés aptes à exercer les fonctions correspondantes.