

## GUIDE DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Le présent guide vient expliciter les différentes rubriques constitutives du modèle commun de compte rendu de l'évaluation professionnelle des cadres supérieurs de l'Etat.

Les arrêtés ministériels d'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'Etat, pris après avis des comités techniques paritaires compétents, précisent 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 de l'agent évalué. La notion de supérieur hiérarchique 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 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 :**

- Décret n°2007-1470 du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'Etat ;
- Décret n°2008-1533 du 22 décembre 2008 relatif à la prime de fonctions et de résultats ;
- Décret n° 2010- 888 du 28 juillet 2010 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'Etat ;
- Arrêtés ministériels portant application du décret n°2010- 888 du 28 juillet 2010 ;
- Circulaire du Premier ministre du 10 février 2010 relative aux cadres dirigeants de l'Etat ;
- Circulaire du ... du ... relative à l'appréciation de la valeur professionnelle des cadres supérieurs de l'Etat.

## FICHE 1

MINISTÈRE :

### COMPTE RENDU DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

réalisé le : (1)

au titre de l'année :

entre l'agent (2) :

Prénom – Nom(3) :

Date de naissance :

Corps – Grade (4) :

Echelon :

Nommé sur un emploi fonctionnel :  oui  non

Si oui, préciser lequel et, le cas échéant, son groupe (5) :

et son supérieur hiérarchique (6) :

Prénom – Nom :

Corps – Grade :

Poste occupé (7) :

Depuis le :

### I – DESCRIPTION DU POSTE ET DES FONCTIONS EXERCÉES (8)

Affectation (9) :

Poste occupé (7) :

Depuis le :

Coefficient F de la PFR ou assimilé (10) :

Fonctions exercées (11) :

Environnement professionnel dans lequel s'exercent les fonctions (12) :

La fiche de poste, le cas échéant, est-elle adaptée ?  oui  non

- si non, sur quels points doit-elle être actualisée ?

**(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 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 3 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 le cadre, en vue de « canaliser » les discussions et d'éviter d' « oublier » les questions essentielles à aborder.

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

Il est notifié à l'agent puis est 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. Dans ce cadre, chacun d'entre eux est invité à renseigner le formulaire de compte rendu avant l'entretien.

Cette façon de faire leur permet :

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

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) Cette partie relative à l'identité de l'agent et de son supérieur hiérarchique est pré-remplie par l'agent évalué.

(3) Le cas échéant, préciser le nom de jeune fille.

(4) L'agent doit indiquer le corps et le grade dans lesquels il se trouve au moment de l'entretien professionnel.

S'il est accueilli en **détachement**, il doit également mentionner son corps d'origine.

Dans le cas d'un fonctionnaire **mis à disposition**, un rapport sur sa manière de servir est établi par son supérieur hiérarchique ou par le responsable sous l'autorité duquel il est placé au sein de chaque 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 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 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.

Lorsque l'agent est **détaché dans un statut d'emploi**, il convient de préciser le corps d'origine.

(5) Les emplois peuvent faire l'objet d'un **classement par groupe**, selon le niveau de responsabilités exercées :

- I, II ou III pour les emplois de direction des administrations centrales (chef de service et sous-directeur / réforme en cours) ;
- I, II, III, IV ou V pour les emplois de direction de l'administration territoriale de l'Etat ;
- I, II ou III pour les emplois d'expert de haut niveau ou de directeur de projet ;
- I, II ou III pour les sous-préfets (réforme en cours).

(6) 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 pour conduire l'entretien.

La notion de « supérieur hiérarchique » 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 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.

**(7)** Il convient de mentionner ici l'intitulé du poste que l'agent occupe comme, 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.

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

**(9)** L'agent précise dans quelle structure il 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* ».

**(10)** Le coefficient F de la PFR ou assimilé correspond à la part relative aux fonctions exercées du dispositif indemnitaire lié aux fonctions exercées et aux résultats atteints.

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

Il convient de détailler les caractéristiques du poste, en mentionnant par exemple :

- si l'agent exerce ses fonctions en administration centrale ou en administration territoriale de l'Etat,
- ses dominantes principales,
- son positionnement dans l'organigramme,
- le nombre d'agents encadrés,
- les responsabilités budgétaires...

**(12)** Cet item facilite l'expression de l'agent qui décrit les attraits de son poste et de son environnement professionnel, ainsi que les difficultés qu'ils rencontrent et les contraintes qu'il ressent. Il permet au supérieur hiérarchique, d'une part, **d'évaluer l'agent en tenant compte des caractéristiques du poste** et, d'autre part, **d'entamer un dialogue avec celui-ci sur les solutions à mettre en œuvre pour améliorer ses conditions de travail**.

Les éléments particuliers à prendre en compte peuvent être de différentes natures :

- intérêt des missions ;
- compétence et motivation des équipes ;
- organisation du travail (travail à distance) ;
- inadaptation des agents aux missions de la structure ;
- lourdeur des tâches de gestion ;
- délais contraints ;
- déplacements fréquents ;
- absence d'agents (notamment d'adjoint) ;
- manque d'expérience d'une équipe renouvelée ;
- locaux et moyens matériels insuffisants ou inadaptés ;
- modification d'organigramme...

## 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	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"/>	
	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 (4) :

Nature des dossiers ou travaux	Résultats obtenus par l'agent	Commentaires (5)

(1) Cette partie II de l'appréciation de la valeur professionnelle de l'agent doit, comme les autres rubriques, être préparée par l'agent évalué et son supérieur hiérarchique. A cet effet, chacun peut la pré-remplir en amont de l'entretien. Mais, en définitive, **c'est le supérieur hiérarchique qui a la responsabilité de remplir cette rubrique** à l'issue de l'entretien en rendant compte des échanges qu'il a eus 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 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 peut faciliter l'atteinte des résultats. Il peut s'agir d'événements qui surviennent de manière imprévue, 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 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 - 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.**

**(4)** Les résultats de l'agent ne peuvent se résumer à des objectifs définis un an plus tôt, susceptibles de ne plus être valides. Il 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 d'en conserver la trace.

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

### FICHE 3

#### III – OBJECTIFS DE L'AGENT POUR L'ANNEE : (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	ECHÉANCE	CONDITIONS DE REUSSITE	INDICATEURS (4)

(1) Cette partie III du compte rendu de l'entretien professionnel est **remplie par le supérieur hiérarchique** de l'agent évalué. Toutefois, ce dernier peut proposer des objectifs auxquels il aura réfléchi lors de la préparation de l'entretien.

(2) L'entretien annuel s'inscrit dans une **démarche de gestion prévisionnelle des ressources humaines** : les échanges entre le supérieur hiérarchique 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 verbes d'action, en précisant la finalité de l'action à conduire. Les objectifs individuels sont assignés en lien avec la fiche de poste. Les objectifs collectifs doivent être distingués des objectifs individuels.

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** 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 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 (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 doit, si possible, **mentionner les indicateurs** qui permettent de suivre la réalisation des objectifs. Ces indicateurs peuvent être chiffrés ou de qualité ou s'exprimer en termes de « livrable ».

## FICHE 4

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

- Les compétences managériales démontrées par l'agent dans ses fonctions (2) :

COMPETENCES LIEES A L'ACTION	exceptionnelle* (3)	forte	assez forte	à développer	sans objet	observations
Capacité à décider en situation complexe						
Implication personnelle et engagement						
Adaptabilité						
Résistance au stress						

COMPETENCES LIEES A LA RELATION	exceptionnelle*	forte	assez forte	à développer	sans objet	observations
Force de conviction (leadership)						
Capacité à conduire le changement						
Ecoute						
Capacité à développer les compétences et à déléguer						
Capacité à communiquer						
Capacité à coopérer avec l'environnement						
Capacité à conseiller						

COMPETENCES LIEES A L'INTELLIGENCE DES SITUATIONS	exceptionnelle*	forte	assez forte	à développer	sans objet	observations
Sens de l'intérêt général						
Capacité à développer une vision stratégique et à anticiper						
Ouverture d'esprit et capacité à se remettre en question						
Imagination et goût pour l'innovation						

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

- Les compétences autres que managériales démontrées par l'agent dans ses fonctions (4) :

COMPETENCES	exceptionnelle	forte	assez forte	à développer	sans objet	observations éventuelles
Requises dans les fonctions (à compléter à partir de la fiche de poste)						
Autres compétences démontrées par l'agent (5)						

(1) Cette partie IV du compte rendu de l'entretien professionnel est **remplie par le supérieur hiérarchique** 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 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 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.

**(2)** Cette partie de l'évaluation qui met l'accent sur les compétences managériales démontrées par l'agent dans l'exercice de ses fonctions est conforme au profil commun des compétences managériales validé par la lettre du secrétaire général du gouvernement n° 1116/11/SG du 6 septembre 2011.

Elle ne s'applique pas seulement aux agents en situation d'encadrement de personnels mais à l'ensemble des cadres (il convient, en effet, de distinguer encadrement et management).

Elle est fondamentale car **l'évaluation des compétences managériales est déterminante dans l'appréciation de la valeur professionnelle des cadres supérieurs**. En outre, elle permet de **mesurer le potentiel d'évolution** de l'agent, c'est-à-dire son aptitude à prendre des responsabilités managériales plus importantes, ce qui peut conduire les autorités de son administration à proposer son **inscription dans le vivier des futurs cadres dirigeants de l'Etat**. Les critères figurant dans les trois tableaux 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.

Critères	Définitions
<b>Compétences liées à l'ACTION</b>	
<b>Capacité à décider en situation complexe</b>	Prise de décisions réfléchies et appropriées aux circonstances, dans les délais requis.
<b>Implication personnelle et engagement</b>	Goût de l'action, degré d'investissement et de conviction, volonté, sens des responsabilités.
<b>Adaptabilité</b>	Faculté d'adaptation dans tous les domaines, sens du concret et pragmatisme dans l'action quotidienne. Prise d'actions correctives quand les objectifs ne sont pas atteints. Réactivité, gestion de l'imprévu, des obstacles, de l'urgence et des simultanités.
<b>Résistance au stress</b>	Sérénité, maîtrise de soi, contrôle des émotions et des impulsions en situation de pression. Capacité à conserver ses moyens dans la durée.
<b>Compétences liées à la RELATION</b>	
<b>Force de conviction (Leadership)</b>	Rayonnement, ascendant. Fait adhérer à ses idées, fédère ses équipes et donne du sens à l'action.
<b>Capacité à conduire le changement</b>	Réussit à mobiliser autour d'un projet et à impulser une dynamique. Maîtrise le processus de transformation. Assure la concertation et le dialogue social.
<b>Écoute</b>	Fait preuve d'écoute active. Considère les idées des autres sans a priori, tout en gardant un certain recul.
<b>Capacité à développer les compétences et à déléguer</b>	Fait progresser ses équipes, tant sur le plan individuel que collectif. Valorise les compétences de ses collaborateurs et optimise le fonctionnement de son service en leur confiant des responsabilités.
<b>Capacité à communiquer</b>	Aisance relationnelle. Expression efficace et claire, adaptée à ses interlocuteurs. Souci du partage de l'information.
<b>Capacité à coopérer avec l'environnement</b>	Aisance dans les relations de travail et de partenariat. Aptitude à constituer et à entretenir des réseaux de travail, à négocier et à agir en collaboration.
<b>Capacité à conseiller</b>	A partir d'une analyse objective, apporte son expertise et sa force de proposition pour faciliter les prises de décisions.
<b>Compétences liées à l'INTELLIGENCE DES SITUATIONS</b>	
<b>Sens de l'intérêt général</b>	Fait preuve d'exemplarité dans son comportement, d'impartialité et du sens de l'intérêt public. Respecte les règles déontologiques. Communique ces valeurs à ses collaborateurs, en encourageant leur mise en œuvre.
<b>Capacité à développer une vision stratégique et à anticiper</b>	Par sa compréhension des enjeux dans une approche globale, démontre sa capacité à projeter son action dans le long terme ainsi que son sens de l'anticipation.
<b>Ouverture d'esprit et capacité à se remettre en question</b>	Fait preuve de curiosité d'esprit et de diversité de ses centres d'intérêts. Saisit les opportunités pour développer son potentiel. Accepte de remettre en cause ses pratiques pour progresser.
<b>Imagination et goût pour l'innovation</b>	Apporte des idées innovantes et fait preuve de créativité pour atteindre l'objectif ou améliorer les systèmes ou les processus existants.

(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.

- o Exceptionnelle : cadre qui se situe **au-dessus des attentes de ses employeurs** dans toutes les dimensions de la rubrique. 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 »**.
- o Forte : cadre maîtrisant **toutes** les dimensions de la rubrique et qui répond dans ce domaine **complètement aux attentes de ses employeurs**.
- o Assez forte : cadre maîtrisant **la quasi-totalité** des dimensions de la rubrique et qui répond dans ce domaine **aux attentes de ses employeurs**.
- o A développer : cadre maîtrisant **partiellement** l'ensemble des dimensions de la rubrique.

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

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 (DICO) de l'Etat**, élaboré sous l'égide de la DGAFP, **constitue l'outil de référence** pour enrichir cette analyse des acquis de l'expérience ( [http://www.fonction-publique.gouv.fr/IMG/pdf/dico\\_aout2011.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/IMG/pdf/dico_aout2011.pdf) ).

Les compétences de l'agent peuvent être classées selon leur nature : **connaissances (ou savoirs), savoir faire ou savoir être.**

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.** Cette analyse comparative permet de repérer et d'objectiver les besoins de formation ou d'évolution de l'agent.

(5) Dans l'exercice de ses fonctions, l'agent peut mettre en œuvre des compétences qui ne figuraient pas dans la fiche de poste mais qui, *in fine*, se sont révélées utiles pour l'accomplissement de ses missions et l'atteinte de ses résultats. Il convient de les valoriser en les ajoutant en bas de tableau et d'en tenir compte dans l'appréciation générale de la valeur professionnelle de l'agent. Le cas échéant, la fiche de poste peut être modifiée pour les intégrer.

## FICHE 5

### V – PERSPECTIVES D'EVOLUTION PROFESSIONNELLE DE L'AGENT (1)

Prénom – Nom : Date de naissance :  
Corps – Grade : Echelon :  
Affectation :  
Poste occupé : Depuis le :

#### SOUHAITS D'EVOLUTION PROFESSIONNELLE DE L'AGENT (2):

- Evolution des fonctions dans le poste actuel
- Changement de poste :
  - Au sein du même service*
  - Au sein du ministère*
  - Dans un autre ministère*
  - Dans une autre fonction publique*
  - Autre projet*
- Mobilité géographique

#### Description du projet (préciser les échéances) (3) :

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

### OBSERVATIONS EVENTUELLES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE DIRECT SUR CES PERSPECTIVES D'EVOLUTION PROFESSIONNELLE (5)

### COMMENTAIRES EVENTUELS DE L'AGENT (6)

(1) Ce volet du compte rendu est **détachable**. Il 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 (remplie par celui-ci).

(2) **Cette partie est renseignée par l'agent** qui doit cocher la ou les cases utiles et décrire son projet professionnel. Il peut ne pas en avoir pour l'année à venir.

(3) Il 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 desideratas en termes de carrière et de changement éventuel de dominante professionnelle. Le cas échéant, il doit préciser :

- 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 de faciliter l'expression des besoins de l'agent et de ses souhaits. L'entretien est l'occasion pour le supérieur hiérarchique 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)** Les observations du supérieur hiérarchique, positives ou réservées, **toujours motivées**, sont un **engagement** qu'il se doit de respecter le moment venu.

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.

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

**FICHE 6**

**VI – BESOINS DE FORMATION (1)**

Prénom – Nom : \_\_\_\_\_ Date de naissance : \_\_\_\_\_  
Corps – Grade : \_\_\_\_\_ Echelon : \_\_\_\_\_  
Affectation : \_\_\_\_\_  
Poste occupé : \_\_\_\_\_ Depuis le : \_\_\_\_\_

**FORMATIONS SUIVIES (ANNEES N-1 ET N-2) (2) :**

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

**RECUEIL DES BESOINS DE FORMATION (ANNEES N ET N+1) (3):**

	Sur demande de l'agent <sup>1</sup>	Avis favorable du responsable hiérarchique <sup>1</sup>	Sur demande du responsable hiérarchique <sup>1</sup>	Recours au DIF <sup>2</sup> (4)	Echéance
Formations liées à l'adaptation immédiate au poste de travail (T1) (5)					
Formations liées à l'évolution des métiers (T2)					
Formations liées au développement des qualifications ou à l'acquisition de nouvelles qualifications (T3)					

<sup>1</sup> Porter une croix en cas de réponse positive.

<sup>2</sup> L'agent peut indiquer s'il souhaite exercer son droit individuel à la formation (DIF) pour la formation envisagée. Les formations liées à une adaptation au poste de travail (T1) ne peuvent être imputées sur le DIF.

**(1)** Cette partie VI du compte rendu est remplie par l'agent évalué, à l'exception des colonnes « *Sur demande du responsable hiérarchique* » et « *Avis favorable du responsable hiérarchique* » du second tableau qui sont renseignées, le cas échéant, par le supérieur hiérarchique.

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 au sens du décret du 15 octobre 2007 cité en référence.

**(2)** L'agent et le supérieur hiérarchique 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 lui avait été préconisé. Le service de gestion des RH doit être en mesure de produire l'historique du plan individuel de formation.

**(3)** Les 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 (fiche 3) ;
- à ses aptitudes et compétences (fiche 4) ;
- à son projet professionnel (fiche 5) ;
- au bilan des formations suivies précédemment (cf **(2)**).

Les actions de formation souhaitées par l'agent ou préconisées par son supérieur hiérarchique sont mentionnées dans le compte rendu, en précisant les modalités de réalisation souhaitées.

Le supérieur 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.

**(4)** 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 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.

**(5)** 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 désirée 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**

**VII – APPRECIATIONS GENERALES (1)**

APPRECIATION GENERALE SUR LA VALEUR PROFESSIONNELLE DE L'AGENT  
(RESULTATS – COMPETENCES – MANIERE DE SERVIR) (2)

**Potentiel d'évolution de l'agent (3)**

Type d'emploi		Observations
Encadrement		
Expertise (préciser le domaine)		
Management de projet		
Autre (préciser)		

**Proposition d'évolution de la part liée aux résultats du régime indemnitaire (4)**

Augmentation

Maintien

Diminution

**Proposition d'inscription au prochain tableau d'avancement de grade (5)**

Oui

Non

Sans objet

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

Nom :

Date :

Signature :

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

**(2)** Comme l'indique la parenthèse, 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)** Le potentiel d'évolution de l'agent s'entend des **aptitudes démontrées à occuper des emplois d'une autre nature ou comportant des responsabilités plus élevées**, le cas échéant dans un grade supérieur ou dans un corps ou un emploi de débouché. Cette évolution n'est pas nécessairement ascendante et ne concerne pas uniquement les emplois d'encadrement ; elle peut s'appliquer à d'autres fonctions tout aussi importantes pour le service de l'Etat, comme par exemple le management de projet, l'expertise, le contrôle, l'inspection ou le conseil.

Sur cette appréciation, le supérieur hiérarchique doit être très clair vis-à-vis de l'agent et prudent pour ne pas laisser penser à l'agent que la voie est ouverte. En revanche, elle doit permettre de mettre en confiance un agent humble sur ses possibilités ou d'encourager un agent qui dispose du potentiel à évoluer.

**(4)** Comme le prévoient le décret du 22 décembre 2008 et le décret du 28 juillet 2010 cités en référence, **le chef de service** détermine annuellement, pour chaque agent, le montant de la part liée aux résultats de son régime indemnitaire **au vu du compte rendu de l'évaluation professionnelle**. De manière générale, le supérieur hiérarchique 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 ; mais ce dernier **n'a pas à motiver, par écrit, sa proposition** sur le formulaire de compte rendu, dans la mesure où elle découle logiquement des parties relatives aux résultats de l'agent et à sa manière de servir.

Il est important pour le supérieur hiérarchique 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 aux résultats. Il importe de ne pas laisser s'installer d'ambiguïté au risque, pour le supérieur hiérarchique, d'être discrédité auprès de son équipe.

**(5)** Le décret du 28 juillet 2010 cité en référence établit un **lien direct entre la préparation des tableaux d'avancement de grade et les comptes rendus d'entretien professionnel**. Cette rubrique a donc pour objet de confier au supérieur hiérarchique 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.

La remarque faite ci-dessus (troisième paragraphe du (4)) s'applique également pour la proposition relative à l'avancement de grade.

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



**FICHE 8**

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

OBSERVATIONS EVENTUELLES DE L'AGENT

VISA ET OBSERVATIONS EVENTUELLES DE L'AUTORITE HIERARCHIQUE DU CADRE AYANT CONDUIT L'ENTRETIEN :

Nom : Fonction exercée : Date :                      Visa :	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 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 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 le compte rendu de son entretien professionnel.*

**(1)** Le supérieur hiérarchique après avoir établi, daté et signé le compte rendu de l'entretien professionnel le remet à l'agent qui peut alors le compléter par des observations sur le déroulement de l'entretien et sur les appréciations portées. Le compte rendu est ensuite visé par l'autorité hiérarchique et enfin notifié à l'agent.

La signature de l'agent **vaut notification** du compte rendu d'entretien professionnel, **et non acceptation** de son contenu. Elle fait courir les délais de recours.

## 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.

Par différence, ce concept est distinct de celui de compétence.

- **Cadre dirigeant de l'Etat**

La notion de cadre dirigeant vise les postes les plus élevés dans la hiérarchie administrative de l'Etat et de ses établissements publics, dont les titulaires sont nommés en conseil des ministres. Entrent, par exemple, dans la catégorie des cadres dirigeants les emplois de directeur d'administration centrale, de secrétaire général d'un ministère, de préfet ou d'ambassadeur.

- **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. Elle est appréciée en référence aux exigences requises par les emplois actuels ou futurs.

- **Compétences managériales**

Compétences à détenir en matière : techniques, organisationnelles, d'adaptation et liées aux relations et aux interactions sociales demandées pour exercer des responsabilités de direction.

- **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) ([http://www.fonction-publique.gouv.fr/IMG/pdf/dico\\_aout2011.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/IMG/pdf/dico_aout2011.pdf)).

- **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 responsabilités au service d'une mission. Il requiert un profil et des compétences.

Les fonctionnaires appartenant à un corps d'encadrement supérieur 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. Les sous-préfets peuvent également être nommés sur des emplois fonctionnels prévus par leur statut particulier.

- **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.

- **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 manière relativement objective, 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 de qualité ou s'exprimer en termes de « livrable ».

- **Leadership**

Capacité à faire adhérer à une idée, à un projet ou à un plan d'action.

- **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.

- **Lettre d'objectifs (ou contrat d'objectifs)**

La lettre ou le contrat d'objectifs est un document de nature contractuelle qui fixe à un organisme, sur une période pluriannuelle, ses orientations stratégiques, ses objectifs prioritaires et des indicateurs de suivi et de mesure de la performance.

- **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 ses 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 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.

- **Performance**

La performance est la mesure des résultats obtenus par un individu ou un groupe, comparés à un ou plusieurs objectifs qui signifiaient 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, les moyens de mise en œuvre, les agents concernés, les résultats attendus, le calendrier prévu et le budget dédié.

Il répond aux objectifs de la politique de gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) et constitue un volet à part entière 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 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.

- **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).

- **Savoir-être**

Le savoir-être s'applique aux capacités utiles pour savoir se comporter / se conduire 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 étant l'ensemble des agents disposant des aptitudes et des qualités les destinant à être nommé 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.