



**MINISTÈRE
DES ARMÉES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Secrétariat général
pour l'administration**

Direction des ressources humaines
du ministère de la Défense

Guide de l'entretien professionnel

Octobre 2023

1. Généralités

Textes de référence

- ✓ Décret n° 86-83 du 17 janvier 1986 modifié relatif aux dispositions générales applicables aux agents contractuels 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.
- ✓ Arrêté du 10 septembre 2012 modifié relatif à l'entretien professionnel et à la reconnaissance de la valeur professionnelle des fonctionnaires et de certains agents non titulaires civils du ministère des armées.
- ✓ Circulaire du 23 avril 2012 relative aux modalités 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'État.

2. L'essentiel à savoir sur l'entretien professionnel

2.1. Pourquoi un entretien professionnel ?

- ✓ L'entretien d'évaluation est **un moment de dialogue privilégié entre le supérieur hiérarchique direct et l'agent** qui prennent le temps de faire le bilan de l'année écoulée. Il permet d'analyser les résultats professionnels obtenus par l'agent eu égard aux objectifs qui lui ont été fixés l'année précédente, d'identifier les perspectives d'amélioration de ses résultats et de fixer les objectifs à conduire pour l'année suivante.
- ✓ L'entretien professionnel est l'occasion d'envisager les perspectives d'évolution de l'agent en termes de carrière et de mobilité, et de dialoguer sur ses besoins de formation et ce, dans un esprit d'écoute et de compréhension.

2.2. Qui est concerné ?

- ✓ Tous les fonctionnaires à l'exception des fonctionnaires stagiaires.
- ✓ Les agents non titulaires.

2.3. Qu'évalue-t-on ?

- ✓ Les résultats professionnels obtenus par l'agent en fonction des objectifs fixés l'année précédente (de deux à quatre objectifs) et de la quotité de temps travaillé.
- ✓ Sa manière de servir.
- ✓ Les acquis de son expérience professionnelle.
- ✓ Le cas échéant, la manière dont il exerce les fonctions d'encadrement.
- ✓ Ses besoins de formation.
- ✓ Les souhaits et perspectives d'évolution professionnelle en termes de carrière et de mobilité.

Des objectifs (de deux à quatre) lui sont fixés pour l'année à venir.

2.4. Qui évalue ?

✓ L'entretien professionnel est conduit par le **supérieur hiérarchique direct (N+1)**. Le supérieur hiérarchique direct (SHD) est celui qui a le pouvoir d'adresser des instructions à l'agent, indépendamment du grade ou de la catégorie. Seule une approche concrète et pragmatique permet de déterminer qui est le SHD d'un agent, c'est-à-dire celui qui au quotidien organise le travail de l'agent et contrôle son activité. Les organigrammes ou les fiches de poste peuvent aussi permettre d'identifier le SHD d'un agent. Les agents de la filière sociale, conseillers techniques (CTSS) et assistants de service social (ASS), compte tenu du caractère spécifique de leurs fonctions, sont reçus en entretien et évalués par un cadre social (CTSS).

✓ **L'autorité hiérarchique (N+2)** est placée immédiatement au-dessus du SHD. Elle vise le compte rendu d'entretien professionnel une fois celui-ci signé par l'agent et le N+1. Elle peut également formuler, si elle l'estime utile, ses propres observations sur la valeur professionnelle de l'agent évalué.

Un échange entre le SHD et l'AH en amont de l'entretien est préconisé.

Si le SHD est absent durant la période d'évaluation (OPEX...), l'entretien est mené par l'autorité hiérarchique. Les agents exerçant les fonctions d'adjoint à un SHD n'ont pas vocation à mener l'entretien professionnel, sauf en cas de nécessité de service. Compte tenu de l'organisation de la structure et du positionnement hiérarchique de l'agent à évaluer, le SHD de l'agent pourra également être l'autorité hiérarchique, faute de niveau hiérarchique supplémentaire.

3. A savoir sur le formalisme à respecter

L'agent est **prévenu par écrit** par son supérieur hiérarchique direct, sous quelque forme que ce soit (y compris par messagerie électronique), **au moins 8 jours francs avant son entretien professionnel**. Il reçoit les documents nécessaires à l'entretien (modèle de compte rendu d'entretien professionnel, fiche de poste actualisée, le présent guide). Par ailleurs, l'agent et l'évaluateur peuvent consulter, avant l'entretien, le catalogue des offres de formation mis en ligne sur l'Intradef. L'offre de formation sera mise en ligne dès que disponible. Un message sera déposé sur la CT ESTEVE : <https://portail-sga.intradef.gouv.fr/collab/0fjn1/Pages/Accueil.aspx>

✓ Ils peuvent également consulter l'offre de formation à distance concernant l'évaluation proposée par le CFD sur la plateforme Céléad (accessible sur Intradef).

✓ L'entretien ne peut être mené que pour les agents ayant une durée de **présence effective** suffisante dans le service (en cas de mobilité, cf. le chapitre « Cas particuliers »).

✓ L'entretien est bilatéral et ne peut se tenir en la présence d'une tierce personne.

✓ Si l'agent refuse l'entretien, l'exercice sera mené de façon unilatérale par le supérieur hiérarchique direct. Si l'agent persiste dans son refus, l'agent encourt une sanction disciplinaire pour manquement à l'obligation d'obéissance hiérarchique.

✓ Le processus d'évaluation tel que décrit ci-après doit être conduit à son terme **avant le 4 mars 2024, délai de rigueur**.

4. Comment renseigner les rubriques du compte rendu d'entretien professionnel (CREP)¹

Seules les rubriques intéressant l'activité de l'agent sont à compléter.

Certaines rubriques peuvent être sans objet selon les fonctions exercées par l'agent.

PAGE 1

Données nominatives de l'agent : sont issues de ALLIANCE

Le supérieur hiérarchique : déjà renseigné dans ESTEVE par le BRHP

PAGE 2

Le poste occupé : à remplir par le SHD avec l'agent évalué à l'aide de sa fiche de poste.

Bilan de l'année écoulée : analyse des objectifs fixés l'année précédente à remplir par le SHD, qui échange en entretien avec l'agent évalué. Seul un objectif quantitatif peut, à titre très exceptionnel, être dépassé.

PAGE 3

- Autres dossiers ou travaux majeurs sur lesquels l'agent s'est investi le cas échéant en cours d'année en dehors des objectifs fixés : à renseigner, le cas échéant, conjointement par le SHD et l'agent évalué. Sont mentionnés ici des dossiers à caractère exceptionnel.
- Observations éventuelles de l'agent sur son activité et la réalisation des objectifs.
- Objectifs (de 2 à 4) de l'agent pour l'année suivante : ils sont établis par le SHD après échange avec l'agent.

Qu'est-ce qu'un objectif ? Comment le définir ?

Chaque objectif individuel doit être défini de telle sorte qu'il puisse être, autant que possible, mesurable avec un ou plusieurs jalons calendaires (« échéances ») précis et en tenant compte de la quotité de travail. On distingue :

Les objectifs permanents, concernant les résultats à obtenir dans le cadre des missions habituelles du service ; ils sont principalement quantitatifs ;

Les objectifs de progrès qui visent à améliorer le fonctionnement, notamment dans le cadre de nouveaux processus ou de réformes ; ils sont principalement qualitatifs.

Exemples d'objectifs :

- ✓ Effectuer l'enregistrement du courrier arrivé dans un délai de 24 heures.
- ✓ S'assurer du délai de réponse aux courriers arrivés : alerter le chef du bureau une semaine avant la date d'échéance en cas de non réponse.
- ✓ Appels téléphoniques : améliorer le taux de réponse pendant les heures ouvrables : atteindre un taux d'appels décrochés de 95 %.

¹ Les rubriques ci-dessous se rapportent au modèle de CREP Corps communs.

- ✓ Rédiger les textes réglementaires relatifs à ... d'ici le ...
- ✓ Rédiger des actes relatifs à dans un délai < à ... jours à compter de la réception de la demande
- ✓ Fiabiliser les données du système d'information à hauteur de ... dossiers /mois
- ✓ Assurer la maintenance du parc informatique de la direction X : une réponse doit être apportée à l'agent dans un délai d'une demi-journée.
- ✓ Assurer la tenue des dossiers des agents de l'établissement : les dossiers doivent être mis à jour dans un délai de 15 jours.
- ✓ Appliquer les consignes écrites et les fiches techniques relatives à l'hygiène.
- ✓ Contrôler la qualité de la prestation alimentaire de l'établissement.
- ✓ Enregistrer les prescriptions dans le système informatique du laboratoire dans un délai de ...
- ✓ Piloter la mise en œuvre de la réforme des services déconcentrés en matière de...

PAGE 4

Les compétences mises en œuvre par l'agent sur le poste : seules les compétences exercées par l'agent doivent être évaluées. Les critères non pertinents à cet égard seront indiqués « sans objet » dans la colonne prévue à cet effet.

Définition des critères :

Savoir faire

- ✓ *Travail en équipe* : capacité à s'intégrer dans une équipe, coopérer avec les membres d'un groupe et s'organiser en vue d'atteindre un objectif commun déterminé.
- ✓ *Esprit de synthèse* : capacité à mettre en cohérence les informations essentielles concernant une situation, un document, une procédure ou un processus.
- ✓ *Sens de l'analyse* : capacité à examiner une situation, une procédure, un document ou un processus en vue d'établir un diagnostic.
- ✓ *Capacité d'expertise et de conseil auprès du commandement* : capacité à apporter une analyse en vue d'une aide à la prise de décision.
- ✓ *Créativité et innovation* : capacité à faire preuve de créativité pour atteindre l'objectif ou améliorer les systèmes ou processus existants.
- ✓ *Capacité d'écoute* : être réceptif et attentif aux messages et sollicitations de ses interlocuteurs et de son environnement.
- ✓ *Négociation* : capacité au dialogue et à l'écoute en vue de déterminer ce qu'il est possible de concéder pour parvenir à un accord entre les parties.

- ✓ *Expression écrite* : capacité à rédiger des textes écrits correctement construits.
- ✓ *Expression orale* : capacité à s'exprimer clairement et avec précision et à transmettre fidèlement les informations. Capacité à s'adapter à son interlocuteur ou auditoire.

Savoir être

- ✓ *Implication personnelle* : capacité à se consacrer totalement à la résolution d'un problème posé.
- ✓ *Sens du service public* : faire preuve d'exemplarité dans son comportement, d'impartialité et de sens de l'intérêt général. Respecter les règles déontologiques. Communiquer ces valeurs à ses collaborateurs en encourageant leur mise en œuvre.
- ✓ *Qualités relationnelles* : aptitude à entretenir des relations ouvertes avec ses supérieurs et ses interlocuteurs.
- ✓ *Capacité d'adaptation* : aptitude à faire face à la nouveauté et au changement, à ajuster sa posture en fonction de l'environnement, de la situation et de l'interlocuteur.
- ✓ *Esprit d'initiative et capacité de proposition* : capacité à prendre des initiatives opportunes, à formuler des propositions en fonction des situations et des objectifs. Etre force de proposition pour sa hiérarchie.
- ✓ *Réactivité* : capacité à répondre rapidement et de manière appropriée aux sollicitations, en particulier dans les situations d'urgence.

Les niveaux d'appréciation

Excellent

Ce niveau correspond à des capacités déployées bien au-delà de la moyenne. L'agent maîtrise parfaitement ses missions et est parvenu à un niveau d'exceptionnelle efficacité.

Très bon

Ce niveau désigne une qualité particulièrement bonne, supérieure à la norme, qui peut être liée à l'implication de l'agent, qui accède alors plus rapidement aux compétences requises, et qui adopte avec rapidité et aisance le comportement adapté à la situation à laquelle il est confronté.

Bon

L'agent donne satisfaction (démontre une bonne maîtrise du critère évalué). Ce niveau correspond à la norme.

Moyen

L'agent remplit ses fonctions correctement mais pourrait y apporter des améliorations. Ce niveau est le plus souvent utilisé pour les premières années de fonction.

Insuffisant

Le travail est incomplet ou insuffisant. L'agent rencontre des difficultés, ponctuelles ou récurrentes. Il se situe en deçà de la norme acceptable.

Sans objet

Cette colonne peut être utilisée dans l'hypothèse où la présence récente de l'agent dans son poste ne permet pas d'évaluer un critère ou lorsque la nature de l'emploi ne comporte pas l'exercice de certaines fonctions.

Les qualités managériales sur le poste : cette rubrique concerne les agents en situation de management sous ses différentes formes (encadrement, conduite de projets, management transversal...). Ce critère correspond à la capacité à assumer la responsabilité de ses activités et de celles de ses collaborateurs, à prendre les décisions relevant de son niveau et adaptées à la situation, à tenir informés ses supérieurs hiérarchiques des moyens mis en œuvre et des résultats obtenus. Il vise également à évaluer la capacité à diriger, mobiliser, animer les membres d'une équipe en vue d'atteindre un objectif ou de remplir une mission.

Dans le cas où les fonctions de management transversal ne seraient pas exercées de façon régulière au cours de l'année pour justifier que la grille des qualités managériales soit renseignée, le SHD veillera alors à valoriser ces compétences dans l'appréciation littérale, voire dans la rubrique relative aux aptitudes à exercer des fonctions supérieures.

PAGE 5

Les perspectives d'évolution professionnelle de l'agent : à remplir par l'agent si celui-ci exprime des souhaits d'évolution professionnelle. Ses souhaits s'inscrivent dans l'élaboration de parcours professionnels.

PAGES 6 et 7

Les besoins de formation

Cette page est à compléter en fonction des besoins en compétence de l'agent soit pour répondre aux objectifs fixés sur le poste ou pour répondre à une évolution professionnelle.

Rubrique 2 : Bilan des formations demandées lors du CREP précédent que l'agent a déjà pu suivre ou pour lesquelles il a connaissance de leur programmation dans les semaines ou mois à venir.

Rubrique 3 : Bilan des formations demandées lors de l'entretien de l'année précédente que l'agent n'a pas suivi ou pour lesquelles il ne sait pas si elles sont prévues lors de l'entretien.

Rubrique 4 : Demandes de formations liées uniquement à l'adaptation au poste de travail ou à l'évolution des métiers. Le supérieur hiérarchique direct doit aider l'agent à anticiper ses besoins en compétence et avoir une approche prospective.

Rubrique 5 : Formations réglementaires (santé, sécurité au travail, etc.).

PAGES 8 et 9

Evaluations globales des résultats obtenus par l'agent : le supérieur hiérarchique direct porte une appréciation sur les résultats obtenus par l'agent au regard des objectifs qui lui ont été fixés et au regard de la **quotité de temps travaillé**. Un agent travaillant à temps partiel, en congé de formation, en congé de maladie, en activité syndicale...ne saurait connaître une quelconque discrimination dans l'appréciation des résultats obtenus.

Aptitudes à exercer des fonctions supérieures, le cas échéant : le supérieur hiérarchique direct peut indiquer ici s'il estime que l'agent peut assurer des fonctions supérieures. **Une mention doit apparaître impérativement pour les candidats proposés à l'avancement.**

Appréciation littérale du supérieur hiérarchique direct : l'appréciation générale du supérieur hiérarchique porte sur l'ensemble des activités de l'agent, sur les compétences mises en œuvre en notant éventuellement les difficultés dues à l'environnement, aux événements imprévus...

Signature du supérieur hiérarchique direct.

Observations éventuelles de l'agent : l'agent peut porter ses observations et faire part éventuellement des difficultés auxquelles il a pu être confronté.

Signature de l'agent.

Visa et observations éventuelles de l'autorité hiérarchique : les observations que peut formuler l'autorité hiérarchique (N+2) peuvent consister en une appréciation générale sur la valeur professionnelle de l'agent, sur sa manière de servir ou porter, de façon plus précise, sur un des thèmes abordés durant l'entretien professionnel (observation liée par exemple à la réalisation d'un travail, d'une mission particulière, etc.). Il ne s'agit pas pour l'autorité hiérarchique de formuler des observations sur l'évaluation faite par le supérieur hiérarchique direct ou de faire des commentaires sur les appréciations portées par ce dernier sur l'agent.

Signature de l'agent : le compte rendu de l'entretien professionnel visé par l'autorité hiérarchique, qui y a éventuellement porté ses observations, est notifié à l'agent qui le signe. Pour cela il dispose de 7 jours ouvrés, à compter de la date de notification du CREP par l'autorité hiérarchique.

