

L'entretien annuel d'appréciation des ingénieur-e-s, technicien-ne-s et administratif-ve-s



GUIDE PRATIQUE



Inserm

La science pour la santé
From science to health

PRÉAMBULE

Le présent guide, destiné particulièrement aux directeur-ric-e-s de structure de recherche et aux chefs d'équipe, vise à préciser les modalités d'organisation de l'entretien annuel d'appréciation des ingénieur-e-s, technicien-ne-s et administratif-ve-s et à accompagner les managers dans la mise en œuvre de ce dispositif.

L'entretien d'appréciation annuel a pour objectif, d'une part, de garantir aux fonctionnaires chaque année le bénéfice d'un entretien avec leur supérieur hiérarchique, dont l'organisation et le contenu en font un instrument de management personnalisé et, d'autre part, de renforcer le lien entre l'évaluation individuelle et les choix d'avancement, de promotion de l'administration à l'égard de ses personnels.

Il permet d'apporter une attention au développement professionnel des collaborateur-ric-e-s et à leur montée en compétences.

Afin d'accompagner les managers dans la mise en œuvre des entretiens professionnels annuels et en tirer le meilleur parti possible, l'Inserm propose, à l'occasion de chaque campagne d'entretien d'appréciation, une formation à la conduite d'entretien ([www.rh.inserm.fr/formation continue](http://www.rh.inserm.fr/formation%20continue)).



**Inviter l'agent
pour l'entretien**



**Préparer
l'entretien**



**Mener
l'entretien**



**Formaliser, signer le compte-rendu et le transmettre
à la délégation pour archivage**



SOMMAIRE

- 2** PRÉAMBULE
- 4** RÔLE ET OBJECTIFS DE L'ENTRETIEN ANNUEL
- 5** PARTICIPANTS ET BÉNÉFICIAIRES
- 7** ÉTAPES DE L'ENTRETIEN ANNUEL D'APPRÉCIATION
 - 7 Préparation de l'entretien et prise de rendez-vous
 - 7 Déroulement de l'entretien
 - 7 Suivi de l'entretien
- 8** RECONNAISSANCE DE LA VALEUR PROFESSIONNELLE - PROMOTION
- 9** CARACTÈRE OBLIGATOIRE DE L'ENTRETIEN ANNUEL D'APPRÉCIATION
- 10** ANNEXE 1 : FICHE AIDE-MÉMOIRE DU RESPONSABLE HIÉRARCHIQUE
- 11** ANNEXE 2 : CRITÈRES D'APPRÉCIATION

● ● RÔLES ET OBJECTIFS

Moment essentiel et privilégié d'échange entre le/la responsable hiérarchique et chacun de ses collaborateur·rice·s, l'entretien annuel n'est pas seulement une formalité administrative ; il constitue un acte fort qui engage ses acteurs.

Cet entretien vise en premier lieu à permettre une meilleure connaissance du métier exercé par le/la collaborateur·rice et de clarifier les attentes réciproques de ce dernier et du/de la responsable hiérarchique. Il porte principalement sur les résultats professionnels de l'agent au regard des objectifs qui lui ont été assignés.

Il a également pour objet de fixer, pour l'année à venir, des objectifs et des perspectives d'amélioration des résultats, d'établir un bilan prospectif des besoins en formation de l'agent, de faire le point sur ses perspectives d'évolution professionnelle et ses souhaits éventuels de mobilité.

L'entretien d'appréciation permet ainsi d'évaluer le potentiel professionnel, les compétences et les attentes de chaque collaborateur·rice afin de définir des objectifs de progrès et des perspectives d'évolution réalistes et motivantes.

La reconnaissance de la valeur professionnelle de l'agent, exprimée à la suite de l'entretien par l'appréciation écrite du/de la responsable hiérarchique, est prise en compte dans le dispositif de promotion et d'avancement. Il inscrit ainsi l'entretien d'appréciation dans une logique de parcours professionnel.

■ FINALITÉS DE L'ENTRETIEN POUR LE/LA RESPONSABLE HIÉRARCHIQUE :

- **disposer d'un espace privilégié pour échanger** avec le/la collaborateur·rice ;
- **évaluer les réalisations professionnelles du/de la collaborateur·rice** et ses compétences : cela suppose d'avoir au préalable déterminé, dans la fiche de poste, les compétences requises sur le poste ;
- **mesurer et valoriser** la contribution spécifique du/de la collaborateur·rice aux objectifs de la structure ;
- **fixer les objectifs pour l'année suivante** ;
- **évaluer la valeur professionnelle et la manière de servir.**

■ FINALITÉS DE L'ENTRETIEN POUR LE/LA COLLABORATEUR·RICE :

- **faire le bilan de l'année écoulée** : l'entretien doit permettre d'analyser les résultats obtenus au regard des objectifs fixés l'année précédente ;

- **s'exprimer sur ses fonctions ;**
- **identifier ses besoins en formation** : il s'agit de signaler les formations suivies, et les perspectives de formation en lien avec le poste occupé ou avec un projet professionnel ;
- **exprimer ses souhaits d'évolution en termes de carrière et de mobilité géographique, fonctionnelle et/ou structurelle.**

À ce titre, il n'existe pas d'entretien-type. Ainsi, chaque entretien est différent et doit être conduit en fonction de la situation individuelle du collaborateur. Il existe toutefois une vision convergente et un cadre réglementaire à respecter.

Afin d'accompagner les managers dans la mise en œuvre des entretiens professionnels annuels et d'en tirer le meilleur parti possible, l'Inserm propose une formation à la conduite d'entretien ([www.rh.inserm.fr/formation continue](http://www.rh.inserm.fr/formation_continue)).

● ● PARTICIPANTS ET BÉNÉFICIAIRES

■ PARTICIPANTS

- les ingénieur-e-s, technicien-ne-s et administratif-ve-s titulaires
- le/la responsable hiérarchique direct de l'agent

Et, le cas échéant :

- le/la directeur-riche de la structure
- le/la responsable des ressources humaines et/ou le/la chargé-e de recrutement RH

■ PERSONNELS CONCERNÉS

Les personnels ingénieur-e-s, technicien-ne-s et administratif-ve-s titulaires en position d'activité. Les fonctionnaires stagiaires titularisés avant le 31 décembre de l'année N-1 sont également éligibles. Ainsi, dans le cadre de la campagne d'entretiens d'appréciation 2018, les fonctionnaires titularisés au plus tard au 31 décembre 2017 sont concernés par ce dispositif.

L'évaluation est subordonnée à la présence effective du/de la collaborateur-riche au cours de l'année de référence pour permettre à la/au responsable hiérarchique d'en apprécier la valeur professionnelle. Par conséquent, **un agent absent toute l'année ne pourra pas faire l'objet d'une évaluation, quel que soit le motif de cette absence.**

Il n'existe pas de durée minimum de présence fixée par les textes, ainsi il convient d'examiner les situations au cas par cas.

À noter : les fonctionnaires stagiaires ne sont pas concernés par l'évaluation prévue par le décret du 28/07/2010. Ils font l'objet d'une évaluation distincte au titre du stage probatoire.

CAS PARTICULIERS		
Situation de l'agent	Évaluateur-riche	Modalités d'évaluation
Fonctionnaire stagiaire	Pas d'entretien d'appréciation. Les fonctionnaires stagiaires ne sont pas concernés car ils font l'objet d'une évaluation tout au long de la période de stage en vue de leur titularisation.	
Fonctionnaire détaché-e (détachement sortant) présent + de 6 mois sur l'année de référence	Responsable hiérarchique Inserm	Entretien d'appréciation Inserm
Fonctionnaire détaché-e (détachement sortant) présent - de 6 mois sur l'année de référence	Responsable hiérarchique de la structure d'accueil	Transmission du compte-rendu d'entretien d'appréciation à l'Inserm pour archivage dans le dossier administratif
Fonctionnaire accueilli-e par voie de mise à disposition	Responsable hiérarchique Inserm	Entretien d'appréciation Inserm
Fonctionnaire en position interruptive (congé parental, disponibilité...) présent + de 6 mois sur l'année de référence	Responsable hiérarchique Inserm	Entretien d'appréciation Inserm
Fonctionnaire en position interruptive (congé parental, disponibilité...) présent - de 6 mois sur l'année de référence	Il convient d'examiner les situations au cas par cas.	
Agent placé-e en congé maladie		

ÉTAPES DE L'ENTRETIEN ANNUEL

PRÉPARATION DE L'ENTRETIEN ANNUEL - PRISE DE RENDEZ-VOUS

Pour être réellement efficace, l'entretien d'appréciation annuel doit être préparé, puisqu'il s'agit de la feuille de route de vos collaborateurs·rices pour l'année à venir. Il ne doit pas se substituer au dialogue managérial tout au long de l'année. Il est nécessaire de prévoir un délai suffisant entre la convocation et l'entretien lui-même.

Cette préparation permet :

- de faire « un travail de mémoire » et d'objectiver le dialogue ;
- de réfléchir au bilan et aux objectifs ;
- d'être chacun acteur dans l'entretien.

En outre, il est recommandé au/à la directeur·rice d'appréciation de structure de sensibiliser les chefs·fes d'équipe, en début de campagne sur :

- les modalités de l'entretien annuel ;
- les objectifs de la structure ;
- les objectifs liés à leurs périmètres d'intervention respectifs ;
- les délais à respecter dans le cadre du calendrier de la campagne.

DÉROULEMENT DE L'ENTRETIEN

La durée minimale conseillée de l'entretien est d'une heure. Elle peut être ajustée en fonction de la complexité de l'activité de l'agent, de la fréquence de ses relations avec son/sa responsable hiérarchique et de la nature des sujets à aborder.

L'entretien doit se dérouler dans un lieu calme et dans un climat de sérénité. Le/La responsable doit s'assurer de sa disponibilité tout au long de l'entretien et prendre les dispositions nécessaires afin de ne pas être interrompu par des personnes extérieures.

Chaque thème doit être abordé avec une volonté mutuelle d'écoute et d'échange. L'entretien doit aboutir à une description de missions, un bilan d'activité et une définition d'objectifs partagés.

SUIVI DE L'ENTRETIEN

L'entretien donne lieu à l'établissement, par le/la collaborateur·rice et son/sa responsable hiérarchique, via l'application web GAIA (<https://www.gaia2.inserm.fr/login>), d'un dossier d'appréciation signé par les deux parties et versé au dossier administratif de l'agent.

Ce dossier d'appréciation comporte des rubriques abordant le parcours antérieur, un rapport d'activité, les perspectives d'évolution professionnelle et de mobilité et un recueil des besoins en formation.

Il contient également une appréciation sur la valeur professionnelle de l'agent, formulée par le/la responsable hiérarchique.

Le dossier mentionne les éventuelles possibilités de promotion et de valorisation du parcours professionnel de l'agent (concours internes, promotions au choix, sélection professionnelle...).

Le compte-rendu de l'entretien professionnel doit être notifié à l'agent dans un délai raisonnable à compter de la date de l'entretien. Il appartient à l'agent de retourner le compte-rendu signé à son/sa supérieur hiérarchique direct.

Le compte-rendu est remis au pôle ressources humaines de la délégation régionale ou de l'administration du siège qui le verse au dossier individuel de l'agent.

Dans le cas où l'agent refuserait de signer son compte-rendu (pour attester qu'il en a pris connaissance), l'administration devra le mentionner sur le compte-rendu. La notification sera réputée effectuée à la date du refus. L'administration, en cas de contentieux, devra être en mesure d'apporter la preuve du refus.

L'entretien ne doit pas être la seule « rencontre » du responsable hiérarchique et de ses collaborateurs·rices. Des bilans réguliers, même de courte durée, permettent d'évaluer la mise en œuvre des objectifs et actions définis et de procéder à d'éventuels ajustements.



RECONNAISSANCE DE LA VALEUR PROFESSIONNELLE - PROMOTION

Dans le cadre de l'entretien d'appréciation, l'évaluateur devra informer l'agent des suites qu'il entend donner à la reconnaissance de sa valeur professionnelle : inscription sur liste d'aptitude (promotion de corps) ou au tableau d'avancement (promotion de grade).

Il doit y avoir une cohérence entre le contenu du compte-rendu d'entretien d'appréciation et les propositions d'avancement.

L'ensemble des propositions ne pouvant être retenues par la nature même de l'application d'un ratio d'avancement, il est recommandé d'indiquer à l'agent que les propositions d'avancement font l'objet d'un arbitrage régional puis national et qu'elles peuvent s'inscrire sur plusieurs campagnes.

CARACTÈRE OBLIGATOIRE DE L'ENTRETIEN ANNUEL D'APPRÉCIATION

L'entretien annuel d'appréciation constitue une obligation pour l'agent.

Si un agent refuse de participer à l'entretien d'appréciation, il conviendra de l'informer des conséquences possibles. En refusant son évaluation, il/elle rend impossible l'appréciation de sa valeur professionnelle et de ses propositions d'avancement au choix.

Il/Elle se place sur le terrain du manquement à l'obligation d'obéissance hiérarchique, qui peut s'exposer au risque d'une sanction disciplinaire.

Le/La supérieur-e hiérarchique direct-e effectue l'exercice de manière unilatérale et devra consigner le refus de l'agent dans le compte-rendu. L'administration pourra ainsi invoquer des circonstances exceptionnelles (le refus de l'agent) afin de justifier, au regard de la légalité de la procédure, l'absence d'entretien et donc d'échanges.

Textes de références :

- Loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État (article 55)
- Loi n°2009-972 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique
- Décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010 relatif aux conditions générales d'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'État
- 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
- 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

ANNEXE 1 - FICHE AIDE-MÉMOIRE DU RESPONSABLE HIÉRARCHIQUE

FICHE AIDE-MÉMOIRE DU RESPONSABLE HIÉRARCHIQUE

Il est suggéré de détailler ces rubriques afin de faciliter les échanges lors de l'entretien d'appréciation et la rédaction de l'évaluation.

- Contexte professionnel d'exercice du/de la collaborateur-ric(e) (type de structure).
- Fonctions, missions et responsabilités du/de la collaborateur-ric(e) (nombre de collaborateur-ric(e)-s encadrés, responsabilités financières, juridiques...).
- Contribution de l'agent aux objectifs de la structure.
- Évaluation du/de la collaborateur-ric(e) : cette évaluation consiste à mettre en regard les compétences requises et les compétences démontrées par l'agent. Le bilan est établi en considération des éléments qui ont pu faciliter ou empêcher l'atteinte des objectifs. L'analyse des écarts entre les compétences requises et celles mises en œuvre, va permettre de repérer et d'objectiver les besoins de formation ou d'évolution de l'agent. Les appréciations générales du /de la responsable hiérarchique se fondent sur l'évaluation des résultats au regard des objectifs et sur des critères qu'il est souhaitable d'avoir définis en amont.
- Définition des objectifs pour l'année à venir : ces objectifs doivent être en nombre limité, réalistes, réalisables par l'agent, notamment en fonction de son ancienneté sur le poste, de l'évolution intrinsèque du poste et assortis de conditions de réussite. L'atteinte des objectifs doit pouvoir être observée, voire mesurée.
- Perspectives professionnelles du/de la collaborateur-ric(e).

FICHE DE PRÉPARATION DU COLLABORATEUR

Il est suggéré de détailler ces rubriques afin de faciliter les échanges lors de l'entretien d'appréciation et la rédaction du compte-rendu d'entretien.

- Principales activités et missions exercées / responsabilités.
- Compétences détenues et/ ou mises en œuvre.
- Difficultés rencontrées au cours de l'année écoulée.
- Actions de formations suivies et leurs effets.
- Besoins en formation pour l'année à venir.
- Perspectives professionnelles.

ANNEXE 2 - CRITÈRES D'APPRÉCIATION

CRITÈRES D'APPRÉCIATION - AGENTS DE CATÉGORIE A	
Dimension technique/Produire	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Concevoir ■ Élaborer ■ Réaliser 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ des protocoles expérimentaux ▶ des prototypes ▶ des procédures, des méthodes ▶ des outils, des brevets, des publications
Dimension relationnelle/Animer	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Diffuser ■ Encadrer ■ Enseigner/former ■ Participer 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ les équipes ▶ les résultats ▶ aux actions d'intérêt collectif ▶ les groupes de travail, réseaux, partenariats ▶ la connaissance, la réglementation, des procédures ▶ des plateformes et plateaux techniques
Dimension organisationnelle/Gérer	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Prévoir ■ Programmer ■ Analyser ■ Organiser ■ Coordonner ■ Résoudre ■ Optimiser 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ des informations, ▶ suivi des procédures, des méthodes, de la réglementation ▶ les projets
Dimension décisionnelle/Entreprendre	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Initier ■ Définir ■ Valoriser ■ Proposer ■ Anticiper 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ les projets de recherche ▶ les objectifs et les orientations ▶ la production, les résultats ▶ les méthodes, les outils, les actions correctives

CRITÈRES D'APPRÉCIATION - AGENTS DE CATÉGORIE B	
Dimension technique/Produire	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Mettre en œuvre ■ Mettre au point ■ Exploiter ■ Collecter ■ Régler 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ des protocoles expérimentaux ▶ des procédures, des méthodes ▶ des outils ▶ des données ▶ des appareils, des matériels
Dimension relationnelle/Animer	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Diffuser ■ Transmettre ■ Former ■ Participer ■ Alerter 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ des résultats, des données et des informations ▶ aux actions d'intérêt collectif ▶ les groupes de travail, réseaux ▶ la connaissance, la réglementation, des procédures
Dimension organisationnelle/Gérer	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Respecter ■ Préparer ■ Planifier ■ S'organiser ■ Classer 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ des informations, des documents... ▶ le suivi des procédures, des méthodes, de la réglementation ▶ la maintenance (matériels...) ▶ les stocks (consommables...)
Dimension décisionnelle/Entreprendre	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Proposer 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ les méthodes, les outils, les actions correctives ▶ des évolutions

CRITÈRES D'APPRÉCIATION - AGENTS DE CATÉGORIE C	
Dimension technique/Produire	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Appliquer ■ Exploiter ■ Collecter ■ Régler 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ des protocoles expérimentaux ▶ des procédures, des méthodes ▶ des outils ▶ des données ▶ des appareils, des matériels
Dimension relationnelle/Animer	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Transmettre ■ Participer ■ Alerter 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ des résultats, des données et des informations ▶ aux actions d'intérêt collectif ▶ la connaissance, la réglementation, des procédures
Dimension organisationnelle/Gérer	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Respecter ■ Préparer ■ S'organiser ■ Classer 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ des informations, des documents... ▶ le suivi des procédures, des méthodes, de la réglementation ▶ la maintenance (matériels...) ▶ les stocks (consommables...)
Dimension décisionnelle/Entreprendre	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Proposer 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ les méthodes, les outils, les actions correctives ▶ des évolutions

Direction et coordination

Hafid Brahmi

Département des ressources humaines

Coordination éditoriale

Service développement professionnel chercheurs, ingénieurs et techniciens (SDPCIT)

Réalisation

Audrey Pelsoni - SeRCOM/DRH

Février 2018



Inserm

La science pour la santé
From science to health