

GUIDE DE L'EVALUATION

I. OBJECTIFS ET PRINCIPES GENERAUX

L'évaluation vise à apprécier la valeur professionnelle du directeur dans l'emploi qu'il occupe. Deux objectifs sont essentiellement recherchés lors de la mise en œuvre de l'évaluation :

- d'une part, l'appréciation des résultats annuels constatés en fonction d'objectifs convenus antérieurement et, à cette occasion, la détermination précise des compétences et des qualités professionnelles du personnel évalué, compte tenu de la complexité du contexte professionnel de l'établissement.
- d'autre part, l'objectif de conseiller, orienter et accompagner le professionnel en fonction de ses intérêts et compétences et des besoins de l'institution qui l'emploie, et de ses perspectives d'évolution professionnelle.

L'évaluation s'appuie donc sur la valorisation individuelle du directeur tout au long de sa carrière pour tendre vers une gestion des emplois et des compétences plus dynamique. Elle constitue un outil de communication et de gestion qui implique à la fois l'évaluateur et l'évalué(e).

L'évaluateur peut, dans ce cadre, apprécier notamment au travers des entretiens individuels qu'il mène, les qualités professionnelles des directeurs, leur efficacité et leurs motivations. Il prend en compte leurs attentes dans le souci d'une adéquation réussie entre leurs compétences et le profil du poste occupé. A cette occasion, il peut détecter les capacités de l'évalué(e) à évoluer vers d'autres métiers et/ou d'autres fonctions.

L'évaluation doit donc porter non sur la situation de l'établissement mais sur la gestion du directeur et sur la part revenant à sa gestion dans la situation, bonne ou mauvaise de la structure. Il importe donc que soit fixés aux personnels de directions, chef d'établissement ou adjoints, des objectifs clairs et réalisables dans le contexte, permettant d'en évaluer le bilan en fin d'exercice.

L'évalué(e) a la possibilité de s'exprimer de manière approfondie dans un cadre formalisé.

L'évaluation doit lui permettre de mesurer ses aptitudes, ses compétences et ses potentiels afin de les améliorer de manière continue. Elle le rend plus impliqué dans les modalités et l'accomplissement de ses missions. Elle permet de garder la trace des missions réalisées. Elle est un point d'appui pour son orientation et son évolution professionnelle. Elle doit être également l'occasion pour l'évaluateur d'accompagner le directeur évalué dans cette évolution.

L'évaluation présente l'intérêt pour tous les personnels de direction d'apprécier de manière objective le contexte dans lequel ils accomplissent leurs missions, dans le respect d'objectifs individuels et collectifs s'inscrivant dans la politique menée par l'établissement. C'est donc bien le directeur qui est évalué au travers de sa contribution professionnelle et de son engagement personnel, et non l'établissement au sein duquel il exerce.

L'évaluation doit être sincère et menée avec un grand souci d'objectivité. L'évaluateur est lui-même évalué sur la manière dont il conduit l'évaluation des personnels de direction qui relèvent de son autorité.

II. DEROULEMENT DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION

L'entretien d'évaluation doit se concevoir comme un moyen d'expression reposant sur une écoute réciproque et constructive et se situant dans un climat de confiance et de respect mutuel. L'entretien d'évaluation du personnel de direction porte sur :

- les résultats professionnels obtenus au cours de l'année au regard d'une part, des objectifs annuels qui lui ont été assignés l'année précédente, en tenant compte des missions pluriannuelles, et d'autre part des moyens mis à sa disposition et des conditions d'organisation et de fonctionnement de l'établissement,
- la détermination des objectifs annuels à atteindre pour l'année à venir en tenant compte des missions pluriannuelles,
- ses besoins de formation compte tenu notamment de l'évolution de ses missions,
- ses perspectives professionnelles en termes de carrière et de mobilité pour les deux prochaines années.

III. METHODOLOGIE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION

a/ Le contenu du dossier d'évaluation :

Il s'appuie sur deux documents :

- **Le dossier "établissement"** qui comprend **les fiches 1 et 2**. Elles concernent le bilan de l'année passée et les objectifs pour l'année à venir. Elles servent à préparer l'entretien d'évaluation de l'année suivante. Ces fiches sont conservées par l'évaluateur et l'évalué(e). Elles peuvent être produites, le cas échéant, lors d'un recours devant la commission administrative paritaire nationale.
- **Le dossier "C.N.G."** qui regroupe **les fiches A, A1, B1, B2, C1 et C2**. Elles constituent le compte rendu d'évaluation. Une copie de celles-ci est conservée par l'évaluateur et l'évalué(e). L'original est transmis au centre national de gestion pour classement dans le dossier administratif de l'intéressé(e).

b/ Description du poste occupé par l'agent et principales actions menées au cours de la période évaluée :

Ces rubriques sont remplies par l'évaluateur de façon précise et concise. Elles permettent de situer le directeur dans l'emploi qui lui est confié et constituent un élément d'aide à la définition de son degré de responsabilités dans l'accomplissement des missions de l'établissement.

Elles permettent également de mettre en perspective son activité et son environnement de travail, les moyens qui lui sont alloués et donc, d'objectiver les conditions dans lesquelles il a exercé ses missions pour l'année écoulée.

c/ L'évaluation des résultats professionnels :

L'évaluateur doit apprécier les résultats atteints, les réussites ou les insuffisances ainsi que les raisons qui sont à l'origine des éventuels écarts avec les résultats attendus. Ces derniers sont ceux définis au regard des objectifs fixés pour l'année en cours lors de l'entretien de l'année précédente.

d/ La détermination des objectifs de l'année à venir :

Le directeur se voit fixer des objectifs annuels qui se situent dans le cadre des objectifs de l'établissement. Il est indispensable qu'il replace son activité dans les politiques menées par l'établissement afin de lui permettre de prendre la mesure de son action et de son positionnement dans l'établissement compte tenu de la complexité du contexte qui le caractérise. Il s'agit là d'une démarche fondamentale de gestion des ressources humaines.

Les objectifs annuels assignés doivent être clairs et réalistes, c'est-à-dire :

- **mesurables** : les résultats seront quantifiables (indicateurs) ou observables (compétences) ;
- **accessibles** : tant en terme de niveau de responsabilités, de compétences, que de moyens attribués ;
- **discutés** : ils ne sont pas juridiquement et statutairement négociés. Ils résultent d'un échange entre l'évaluateur et l'évalué(e) ;
- **réalisables** : en terme de délais, de calendrier de mise en œuvre et de modalités d'évaluation, des moyens mis à disposition et du contexte de l'établissement.

Ces objectifs s'articulent autour des missions principales confiées. Ils concernent les priorités d'action pour l'année à venir, l'évolution éventuelle des fonctions, des attributions, ou des tâches du directeur et des résultats qu'il lui est demandé d'atteindre. Ils peuvent aussi inclure des objectifs d'amélioration de l'activité.

e/ Souhaits d'évolution professionnelle et/ou de mobilité :

L'évalué(e) indique ses vœux d'évolution professionnelle et/ou de mobilité pour les deux prochaines années. Cependant l'expression de desiderata de mobilité géographique du directeur dans le support d'évaluation ne se substitue pas aux procédures existant en matière de mutation des personnels de direction.

L'évaluateur peut apprécier les dominantes professionnelles de l'évalué(e) et formuler les appréciations et conseils qui lui semblent utiles. Pour autant, la mobilité ne doit pas avoir, pour l'évalué(e), un caractère pénalisant dans la procédure d'évaluation et dans l'attribution du taux de sa part variable.

Il définit avec l'intéressé(e), de manière précise, les fonctions qu'il doit exercer de façon à procéder à un rapprochement avec les compétences qu'il a acquises du fait de son expérience passée et avec celles qui lui seront nécessaires pour son évolution professionnelle.

A cette occasion, l'évaluateur se doit également d'identifier les points sur lesquels il lui paraît utile que le directeur renforce particulièrement son effort. Il s'agit ainsi de déceler les compétences qui pourraient être développées.

L'évaluateur doit veiller à ce que les améliorations de compétences soient accessibles au directeur et ne relèvent pas de décisions appartenant à d'autres en la matière.

Pour cela, il doit prendre en compte l'organisation de l'établissement, le champ d'intervention de son collaborateur, la définition de son degré de responsabilité, l'environnement matériel et logistique, etc...

f/ Observations éventuelles du directeur sur la conduite de l'entretien :

L'évalué(e) peut, s'il l'estime nécessaire, compléter le support d'évaluation par ses observations sur la conduite de l'entretien et son contenu.

L'ensemble des rubriques de commentaires et observations du directeur évalué est au besoin renseigné de façon manuscrite après que l'évaluateur, ayant rempli l'ensemble des autres rubriques, lui aura remis, dans un délai qui ne peut pas excéder 1 mois, le compte rendu qu'il aura lui-même signé (ou contresigné dans le cas où la conduite de l'entretien a été déléguée).

Le directeur dispose d'un délai de 7 jours ouvrés et hors congés de toute nature à compter de la remise du document, afin de le signer pour attester qu'il en a pris connaissance et qu'il a bien bénéficié du temps requis pour formuler ses remarques éventuelles. Il n'est donc pas tenu de signer le compte rendu d'entretien dès sa remise par l'évaluateur.

A la fin de l'entretien, un moment privilégié doit être réservé à l'évalué(e) pour lui permettre d'exprimer ses perspectives et ses attentes professionnelles dans sa relation avec l'évaluateur, incluant si nécessaire des propositions d'amélioration des relations entre la direction générale de l'agence régionale de santé ou la direction départementale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale (pour les chefs d'établissement), des propositions d'amélioration des relations entre le chef d'établissement et ses adjoints ou entre les adjoints (pour les directeurs-adjoints).

Lorsque le document a été signé par l'évaluateur et l'évalué(e), chacun en garde une copie. Le dossier C.N.G. original (**fiches A, A1, B1, B2, C1 et C2**) est transmis au centre national de gestion pour classement dans le dossier administratif de l'intéressé(e).

g/ Mobilité ou affectation en cours d'année :

Dans le cas où un directeur quitte son poste en cours d'année, celui-ci est évalué au titre de l'établissement où sa durée d'affectation a été la plus longue. En cas de première affectation ou en cas de départ en cours d'année autre que la mutation, le détachement ou la mise à disposition, il est évalué au titre de l'année en cours quelle que soit sa durée afin notamment de permettre l'attribution d'une part variable de la prime de fonction, au prorata du temps d'activité dans l'établissement considéré.

h/ Conséquences de l'évaluation sur le régime indemnitaire :

Comme le prévoit le décret n° 2005-1095 du 1^{er} septembre 2005 modifié relatif à l'évaluation des personnels de direction des établissements mentionnés à l'article 2 de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière (article 5) et le décret n° 2007-1938 relatif au régime indemnitaire applicable au corps des directeurs d'établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux de la fonction publique hospitalière, la part variable de la prime de fonction attribuée au personnel de direction est le résultat étroit de l'évaluation de ce dernier.

La modulation de cette part variable et si possible le montant correspondant doivent impérativement être communiqués à l'évalué(e) à l'issue de l'entretien d'évaluation et confirmés par courrier dans le délai d'un mois par l'évaluateur, une copie dudit courrier étant dans toute la mesure du possible communiquée au centre national de gestion avec le dossier d'évaluation.

i/ Propositions d'inscription au tableau d'avancement :

Les conditions d'ancienneté et de mobilité requises pour bénéficier d'un avancement de grade (hors classe) sont régies par l'article 24 du décret n° 2007-1930 du 26 décembre 2007 modifié. Celles-ci sont les suivantes :

- avoir atteint le 5^{ème} échelon du grade de la classe normale et justifier de cinq années de services effectifs dans le corps. Pour les fonctionnaires accueillis par voie de détachement dans le corps des directeurs d'établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux, en application de l'article 29 du décret n° 2007-1930 du 26 décembre 2007, « les services accomplis dans le corps d'origine sont assimilés à des services accomplis dans le corps d'accueil pour les avancements d'échelon et de grade ».
- avoir exercé, depuis l'accès dans le corps, dans au moins deux établissements mentionnés à l'article 2 de la loi du 9 janvier 2006.

En application du 4^{ème} alinéa de l'article 24, « les périodes de détachement et celles de mise à disposition, pour au moins 50 % de l'activité prévues à l'article 34, d'une durée supérieure à douze mois sont considérées comme un changement d'affectation, au sens de l'article 2 de la loi du 9 janvier 1986 susvisée, pour l'application des dispositions de l'alinéa précédent », relatives aux conditions de mobilité. Les périodes de disponibilité font, par ailleurs, l'objet d'un examen par le comité de sélection, qui statue sur leur éventuelle prise en compte au titre d'un changement d'affectation.

Les directeurs qui remplissent ces conditions statutaires, doivent faire l'objet d'une proposition d'inscription, ou d'une non-proposition dûment motivée et d'une évaluation en cohérence avec cette proposition.

L'attention des évaluateurs est appelée à ce sujet sur l'importance de la motivation de la proposition ou de la non proposition d'inscription qui doivent être faites en cohérence avec l'évaluation. Ainsi, par exemple, la jeunesse, l'arrivée récente dans un poste ou une mutation prochaine ne peuvent en aucun cas justifier, à eux seuls, un refus d'inscription au tableau d'avancement. Le nouveau statut mis en place par le décret n° 2007-1930 du 26 décembre 2007 modifié ne fixe en effet plus de quotas pour l'accès à la hors classe, mais uniquement des critères d'ancienneté dans le grade, de mobilité et manière de servir.

A cet égard, je rappelle que le tableau d'avancement doit être établi **au plus tard le 15 décembre précédant l'année d'établissement dudit tableau**. Il a donc lieu de transmettre au département de gestion des directeurs du C.N.G. vos propositions d'inscription ou de non inscription, en temps utile.