

**BULLETIN OFFICIEL DU MINISTÈRE DE LA JUSTICE**  
**n° 97 (1<sup>er</sup> janvier – 31 mars 2005)**

4

**Circulaires de la direction de l'administration pénitentiaire**  
**Signalisation des circulaires du 1er janvier au 31 mars 2005**

**Mise en place du système d'évaluation des cadres,  
expérimentation en 2004**

AP 2004-200 RH5/20-12-2004  
NOR : *JUSK0440166C*

Guide de l'entretien d'évaluation  
Management par objectif  
Notation  
Personnel pénitentiaire

**POUR ATTRIBUTION**

Directeurs régionaux des services pénitentiaires - Directeur régional chef de la mission outre-mer - Directeur de l'école nationale d'administration pénitentiaire - Directeur du service pour l'emploi pénitentiaire

**- 20 décembre 2004 -**

**Textes sources :**

Décret n° 2002-682 du 29-04-2002  
Décret n° 2002-724 et 725 du 30-04-2002

**Annexes :**

Guide de l'entretien d'évaluation  
Guide de rédaction de la fiche de fonction

Depuis plus de deux ans, la direction de l'administration pénitentiaire a engagé une démarche qui vise à redéfinir, en les faisant évoluer, les logiques managériales de façon à mettre en œuvre une nouvelle forme de gestion des services et des cadres : le management par objectifs.

Le management par objectifs, mode essentiel de gestion des services et des cadres, s'inscrit dans les orientations de la loi organique relative aux lois de finances (MODERFIE) du 1<sup>er</sup> août 2001, mais aussi dans celles de la nouvelle procédure du dialogue de gestion.

J'attache une importance particulière à ce que les responsables de l'administration pénitentiaire oeuvrent à la diffusion et au développement des nouveaux outils, vecteurs de la dynamique de gestion des ressources humaines, engendrée par le management par objectifs.

### **Mise en place d'un système d'évaluation des cadres**

Le nouveau dispositif d'évaluation des cadres, mis en place et expérimenté au titre de l'année 2004, va permettre d'apprécier les résultats de l'activité des directeurs des services pénitentiaires, mais aussi celles des directeurs des services d'insertion et de probation et des chefs de service pénitentiaire assumant les responsabilités de chef d'établissement.

Cette évaluation porte sur la tenue de la fonction, mais aussi la mesure du niveau et des conditions d'atteinte des objectifs prédéfinis.

L'entretien d'évaluation fondé sur le dialogue entre le cadre et son supérieur hiérarchique direct est un acte de management important. Il s'inscrit dans une démarche fédératrice et doit consolider l'équipe de direction autour d'un projet commun. L'évaluateur a en outre un rôle de conseil auprès de l'évalué.

L'évaluation des cadres s'appuie sur les **outils** suivants :

- la fiche de fonction,
- le diagnostic orienté de la structure (DOS), le plan d'objectifs prioritaires de la structure (POPS) et la contribution individuelle aux objectifs (CIO).

L'entretien d'évaluation s'articule en **trois temps** permettant :

- ***d'établir le bilan de la tenue de la fonction.***  
Le bilan est établi suivant une échelle allant de 1 à 4, sur les bases de la fiche de fonction du cadre et pour chacun des domaines d'activités spécifiques de sa fonction.  
Une attention particulière est portée aux fonctions d'encadrement et de management qui s'apprécient à partir de trois domaines de responsabilité pré définis.
- ***de mesurer et d'analyser les résultats obtenus par rapport aux objectifs de l'année considérée.***  
Cette évaluation prend en compte le niveau et les conditions d'atteinte de l'objectif, mais aussi l'utilisation des moyens alloués.  
Chacun de ces trois éléments est évalué sur une échelle allant de 1 à 4.  
Les objectifs à atteindre pour l'année à venir sont déterminés dans un deuxième temps.
- ***d'effectuer un point sur les attentes, les souhaits et les projets de développement ainsi que le suivi professionnel du collaborateur.***

La consolidation de l'évaluation de la tenue de la fonction et de l'atteinte des objectifs permet de situer le cadre sur une échelle de performance allant de 1 à 6.

### **Elaboration et rédaction de la fiche de fonction**

La description de fonction est au cœur du processus de gestion des ressources humaines et des services pour clarifier la place de la fonction et son rôle dans la structure, identifier les responsabilités déléguées, mais aussi favoriser l'optimisation de l'organisation.

Afin de structurer sur des bases communes le processus d'évaluation, vous trouverez en

annexe une fiche de fonction normalisée ainsi qu'un guide de rédaction.

Cette fiche fait l'objet d'une proposition par le titulaire et d'une discussion avec le responsable de la validation. Document "contractuel", elle est co-signée par le responsable de la validation de la fonction et par le titulaire. Lors d'une nouvelle affectation, la fiche de fonction est élaborée par le supérieur hiérarchique et proposée au cadre concerné.

### **Calendrier de la mise en œuvre de l'évaluation et son expérimentation en 2004**

L'évaluation des cadres se situe dans un cycle annuel du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre.

Exceptionnellement, les entretiens d'évaluation pour l'année expérimentale 2004 se dérouleront sur la période allant du 20 décembre 2004 au 28 février 2005. Ils ne porteront que sur l'évaluation de l'atteinte des objectifs 2004 fixés en début d'année par le supérieur hiérarchique direct lors de l'entretien entre celui-ci et son collaborateur. Ces entretiens d'évaluation concerneront les directeurs des services pénitentiaires, les directeurs des services d'insertion et de probation et les chefs de service pénitentiaire assumant les responsabilités de chef d'établissement.

Lors de cet entretien d'évaluation de la fin de 2004 ou du début de 2005, il sera procédé à la validation de la fiche de fonction.

La première évaluation de la tenue de la fonction sera effectuée au terme de l'exercice de l'année 2005 en même temps que l'évaluation de l'atteinte des objectifs de l'année 2005. Ces objectifs auront été fixés lors des échanges que le cadre aura avec son supérieur hiérarchique en décembre 2004 ou en janvier et février 2005.

J'ai décidé de mettre en œuvre à titre expérimental ce système d'évaluation annuelle tel que le prévoient à la fois le décret n° 2002-682 du 29 avril 2002 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'Etat, et les décrets n° 2002-724 et 725 du 30 avril 2002 afférents au statut particulier du corps des directeurs des services pénitentiaires et aux statuts d'emploi de directeur régional et de directeur fonctionnel des services pénitentiaires.

L'exercice de l'évaluation et celui de la notation des directeurs des services pénitentiaires et des directeurs des services d'insertion et de probation seront étroitement articulés.

Un arrêté fixant les modalités de notation annuelle des directeurs des services pénitentiaires et des directeurs des services d'insertion et de probation sera pris afin que les nouvelles dispositions de la notation entrent en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2006. Au titre de l'année 2006, l'entretien d'évaluation aura valeur d'entretien de notation.

Vous voudrez bien assurer la diffusion la plus large possible de la présente circulaire auprès des chefs d'établissement et des directeurs des services pénitentiaires d'insertion et de probation placés dans le ressort de votre circonscription régionale.

Le garde des sceaux, ministre de la justice,  
par délégation,  
le préfet,  
directeur de l'administration pénitentiaire

Patrice MOLLE



**MINISTÈRE DE LA JUSTICE  
DIRECTION DE L'ADMINISTRATION PÉNITENTIAIRE**

# ***Guide de l'entretien d'évaluation***

---

***ANNEE D'EXPERIMENTATION 2004***

---

# SOMMAIRE DU GUIDE

<b>I. LES PRINCIPES GENERAUX</b>	<b>3</b>
1. Pourquoi un guide	3
2. Les enjeux de l'entretien d'évaluation	3
<b>II. LA PROCEDURE DE L'EVALUATION</b>	<b>5</b>
1. Rappel du calendrier	5
2. L'entretien d'évaluation	5
3. La conduite pratique de l'entretien	5
<b>III. Le dossier d'évaluation</b>	<b>7</b>
1. Son contenu	7
2. L'évaluation de la tenue de la fonction	8
3. L'évaluation de l'atteinte des objectifs	9
4. La consolidation des évaluations	10
5. Les appréciations littérales	11
6. Le développement et le suivi professionnel	11
<b>La fiche d'évaluation</b>	<b>12</b>
<b>ANNEXES : Les fiches pratiques</b>	<b>17</b>

---

# I. LES PRINCIPES GENERAUX

## 1. Pourquoi un guide ?

L'entretien d'évaluation est un moment essentiel dans l'exercice du management, il nécessite des qualités humaines et de l'expérience. Il repose d'abord sur une bonne appropriation d'un certain nombre de pratiques de base.

Par « entretien d'évaluation » qui est un terme générique, nous entendons :

- bilan de la tenue de la fonction et évaluation de l'atteinte des objectifs,
- fixation des nouveaux objectifs,
- développement et suivi professionnel.

Ce guide s'adresse au responsable hiérarchique chargé de conduire l'entretien, mais aussi au collaborateur qui y trouvera matière à mieux comprendre et réaliser son entretien.

## 2. Les enjeux de l'entretien d'évaluation

### POUR L'ADMINISTRATION PENITENTIAIRE

Le management par objectifs (MPO) est une démarche de modernisation du management engagée par l'administration pénitentiaire depuis plus de deux années. Elle s'inscrit dans le cadre du processus de réforme de l'Etat et de la mise en place de la MODERFIE.

Dans la méthodologie du MPO, l'entretien d'évaluation tient une place centrale, il est l'aboutissement du processus du MPO dans son cycle annuel.

### POUR LES CADRES

L'entretien d'évaluation a vocation à :

- professionnaliser les pratiques du management,
- développer la délégation et responsabiliser les cadres,
- approfondir la communication dans la relation hiérarchique,
- mieux gérer les besoins individuels et les carrières.

L'entretien d'évaluation est un entretien individuel et formalisé : il a lieu au moins une fois par an.

Il se déroule entre chaque cadre et son responsable hiérarchique direct.

L'entretien d'évaluation permet :

1. d'établir le bilan de la tenue de la fonction, puis de clarifier et de réactualiser si besoin est la fiche de fonction,
2. de mesurer et d'analyser les résultats obtenus par rapport aux objectifs de l'année évaluée, de déterminer et de planifier les objectifs à atteindre pour l'année à venir, ainsi que les ressources et le suivi qui permettront leur réalisation,
3. d'effectuer un point sur les attentes, les souhaits et les projets de développement et de suivi professionnel du collaborateur.

---

## II. LA PROCEDURE DE L'EVALUATION

### 1. Rappel du calendrier

L'entretien d'évaluation se situe dans un cycle annuel ajusté sur l'année civile.

Il se tient sur la période comprise entre décembre et janvier.

Il est souhaitable qu'il soit complété, entre mai et juin, par un point d'étape. Celui-ci peut prendre la forme d'un entretien intermédiaire.

### 2. L'entretien d'évaluation

L'entretien d'évaluation de l'année 2004, s'effectuera en décembre 2004, janvier et février 2005.

Il s'appuiera sur les outils suivants :

- le guide de l'entretien d'évaluation,
- le DOS, le POPS et la CIO de 2004.

L'entretien d'évaluation servira à :

- établir le bilan de l'atteinte des objectifs 2004,
  - fixer les objectifs pour 2005,
  - faire un point sur le développement et le suivi professionnel du collaborateur,
  - valider la fiche de fonction.

### 3. La conduite pratique de l'entretien

L'entretien d'évaluation est un outil essentiel de dialogue pour préciser le cadre de travail et mieux se comprendre l'un l'autre.

#### LES ETAPES DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION

Il est nécessaire lors du déroulement d'un entretien d'évaluation de respecter cinq étapes :

- la préparation,
- le bilan et l'évaluation,
- la détermination des objectifs,
- la finalisation de l'entretien,
- le développement et le suivi professionnel du collaborateur.

Ces différentes étapes sont décrites dans la fiche pratique n° 1.



## LES ACTIONS A RESPECTER

L'importance accordée dans le MPO à l'entretien d'évaluation nécessite de lui donner un caractère plus formel qu'un simple entretien. En conséquence, il faudra faire preuve de plus de rigueur aussi bien pour le supérieur hiérarchique que pour le collaborateur.

Lors de ce moment d'échanges, plusieurs actions sont à maîtriser. Celles-ci sont décrites dans la fiche pratique n° 2.

## LES ATTITUDES ET LES COMPORTEMENTS LORS DE L'ENTRETIEN

Le management c'est d'abord la mise en œuvre d'un ensemble d'attitudes, de comportements et donc de pratiques dont la responsabilité appartient au supérieur hiérarchique, mais aussi au collaborateur.

Celles-ci sont décrites dans les fiches pratiques n° 3 et 4.

### III. LE DOSSIER D'ÉVALUATION

#### 1. Son contenu

DOCUMENT	DESCRIPTION
- La fiche de fonction	La fiche de fonction est élaborée selon les modalités décrites dans le guide de rédaction de la fiche de fonction. Elle précise les domaines d'activités de la fonction qui permettront l'évaluation de la tenue de la fonction.
- La CIO de l'année évaluée	La contribution individuelle aux objectifs est le document sur lequel sont inscrits les objectifs validés avec la hiérarchie lors de l'entretien de l'année antérieure. Chaque fiche comporte un objectif défini par un résultat à atteindre, un ou plusieurs indicateurs et une présentation du contexte. L'objectif est accompagné de son plan d'actions permettant d'identifier le pilote de l'action et les ressources ou les événements nécessaires à sa réalisation ainsi que l'échéance.
- La grille d'évaluation de la tenue de la fonction	La tenue de la fonction est évaluée à l'aide d'une grille qui permet d'apprécier les résultats pour chacun des domaines d'activité décrits dans la fiche de fonction.
- La grille d'évaluation de l'atteinte des objectifs	L'atteinte des objectifs est évaluée à l'aide d'une grille qui mesure le niveau et les conditions d'atteinte de l'objectif.
- La grille d'évaluation finale consolidée	La grille de consolidation permet de réunir les évaluations de la tenue de la fonction et de l'atteinte des objectifs, puis d'obtenir une évaluation globale en une « classe de performance ».
- La CIO de l'année à venir	La CIO de l'année à venir intègre les objectifs de l'année à venir validés avec le responsable hiérarchique.
- Le feuillet « appréciations littérales »	Ce feuillet comprend deux cadres pour recueillir les conclusions de l'évaluation par la hiérarchie et le commentaire du collaborateur. Ces appréciations littérales seront versées dans le document de la notation lorsque le système sera rénové.
- Le feuillet : « développement et suivi professionnel »	Ce feuillet recueille les éléments individuels abordés lors du dialogue avec le collaborateur sur ses souhaits de mobilité fonctionnelle et géographique, sur la construction d'un éventuel projet professionnel et sur ses besoins de formation.

## 2. L'évaluation de la tenue de la fonction

La tenue de la fonction est évaluée sur les bases de la fiche de fonction. La tenue des finalités est analysée à partir des activités majeures indiquées sur la fiche de fonction.

Lors d'un dialogue avec le collaborateur, le supérieur hiérarchique apprécie, pour chaque domaine d'activités de la fonction, la tenue de celui-ci en l'évaluant suivant une échelle allant de 1 à 4.

Les points sont reportés dans la grille au fur et à mesure de l'évaluation des différentes finalités et la moyenne est calculée.

Echelle d'évaluation		Grille d'évaluation N°1	
Expertise	4	Evaluation de 1 à 4	
Excellente maîtrise	3	Domaines d'activités	
Maîtrisé	2	Domaine 1	
Insuffisamment maîtrisé	1	Domaine 2	
		Domaine 3	3
		Domaine ...	
		Domaines d'encadrement et de management	
		Donner la direction	
		<i>Exemple : En donnant du sens, arbitrant les priorités, clarifiant les orientations,...</i>	
		S'engager sur des résultats	
		<i>Exemple : En négociant des objectifs, en contrôlant avec un système de suivi,...</i>	
		Valoriser les relations	
		<i>Exemple : En gérant l'information vers l'équipe et en relayant les demandes,...</i>	
		<b>Total</b>	
		<b>Moyenne</b> (total / n)	

### 3. L'évaluation de l'atteinte des objectifs

Echelle d'évaluation	
Niveau d'atteinte de l'objectif	
≥ 100 %	4
≥ 70% et < 100%	3
≥ 50% et < 70%	2
< 50%	1
Contexte : impact de l'environnement	
Hostile	4
Plutôt défavorable	3
Favorable	2
Très favorable	1
Utilisation des moyens alloués	
Peu de ressources ont été utilisées	4
Toutes les ressources allouées n'ont pas été utilisées	3
Toutes les ressources allouées ont été utilisées	2
Des ressources supplémentaires ont été nécessaires	1

La mesure de l'atteinte des objectifs se fait à partir des indicateurs définis pour chacun des objectifs.

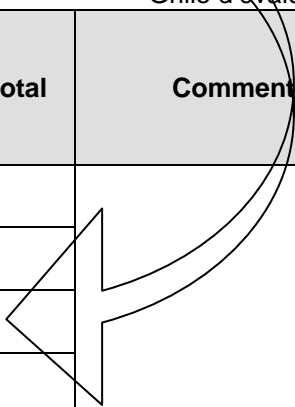
Cette évaluation prend en compte :

- le niveau d'atteinte de l'objectif,
- les conditions d'atteinte, c'est à dire le contexte,
- l'utilisation des moyens alloués.

On évaluera ces différentes composantes suivant l'échelle présentée ci-contre.

Les valeurs sont pour chaque objectif reportées dans la grille d'évaluation N°2.

Grille d'évaluation N°2

Objectifs	Niveau d'atteinte de 1 à 4	Contexte de 1 à 4	Utilisation des moyens alloués de 1 à 4	Total	Commentaires
Objectif n°1					
Objectif n°2					
Objectif n°3			2		
Etc...					
			<b>Total</b>		
* n : le nombre d'objectifs			<b>Moyenne</b>	(total / 3n*)	

## 4. La consolidation des évaluations

### LES CLASSES DE PERFORMANCE

Les résultats des évaluations de la tenue de la fonction et ceux de l'atteinte des objectifs doivent être reportés dans un tableau d'**évaluation finale consolidée**.

On additionnera :

- La moyenne obtenue avec la grille d'évaluation de l'atteinte des objectifs
- La moyenne obtenue avec la grille d'évaluation de la tenue de la fonction

Le total des deux moyennes divisé par 2 fournira la moyenne finale consolidée .  
Celle-ci se positionnera dans la grille classe de performance .

Les classes de performance sont au nombre de six :

F	Performances très insuffisantes
E	Performances insuffisantes
D	Performances moyennes
C	Bonnes performances
B	Très bonnes performances
A	Excellence

### EXEMPLE D'ÉVALUATION FINALE CONSOLIDÉE :

Pour une évaluation d'atteinte des objectifs de 2,2 et une évaluation de tenue de la fonction de 3,4 , le total est 5,6 . La moyenne finale consolidée est de  $5,6/2= 2,8$  à reporter dans la grille N°3 . Cela s'inscrit dans la classe de performance C « Bonnes performances »

Moyennes à reporter

Evaluation de l'atteinte des objectifs	2,2
Evaluation de la tenue de la fonction	3,4
Total	5,6
Moyenne finale =Total / 2	<b>2,8</b>

	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4
Report de la moyenne finale					★		
Classes de performance	F Performances très insuffisantes	E Performances insuffisantes	D Performances moyennes	C Bonnes performances	B Très bonnes performances	A Excellence	

Grille d'évaluation N°3

## 5. Les appréciations littérales

Ce feuillet relatif aux appréciations littérales comprend deux cadres pour recueillir d'une part, les conclusions du responsable hiérarchique et d'autre part, les commentaires du collaborateur.

### Les conclusions du responsable hiérarchique

Ce cadre est destiné à recueillir les conclusions du supérieur hiérarchique sur l'ensemble de l'évaluation. Il peut comporter des commentaires sur l'évaluation de la tenue de la fonction comme sur celle de l'atteinte des objectifs et apporter un éclairage complémentaire aux évaluations chiffrées. Ces appréciations littérales seront communiquées au collaborateur.

### Les commentaires du collaborateur

Ce cadre est destiné à recueillir les commentaires du collaborateur s'il souhaite apporter des précisions ou un point de vue complémentaire après avoir pris connaissance des conclusions du responsable hiérarchique. Il dispose d'un délai de huit jours pour faire part de ses commentaires.

## 6. Le développement et suivi professionnel

Lors de la dernière phase de l'entretien d'évaluation et dans le cadre d'un dialogue avec le collaborateur, les éléments de cette rubrique sont renseignés par le responsable hiérarchique puis validés par le collaborateur.

# Fiche de l'évaluation

Année : .....

## Identification du titulaire

- **Nom :**
- **Nom marital :**
- **Prénom :**
- **Date de naissance :**
- **Lieu de naissance :**
  
- **Affectation :**  
(type de structure et localisation géographique)
- **Intitulé de la fonction :**
- **Corps :**
- **Grade :**

## Evaluation de la tenue de la fonction

## Grille d'évaluation N°1

Echelle d'évaluation	
Expertise	4
Excellente maîtrise	3
Maîtrisé	2
Insuffisamment maîtrisé	1

Evaluation de 1 à 4	
Domaines d'activités	
Domaine 1	
Domaine 2	
Domaine 3	
Domaine ...	
Domaines d'encadrement et de management	
Donner la direction	
S'engager sur des résultats	
Valoriser les relations	
Total	
Moyenne (total / n)	



# Evaluation de l'atteinte des objectifs

## Echelle d'évaluation

Niveau d'atteinte de l'objectif	Contexte : impact de l'environnement	Utilisation des moyens alloués	échelle
≥ 100 %	Hostile	Peu de ressources ont été utilisées	4
≥ 70% et < 100%	Plutôt défavorable	Toutes les ressources allouées n'ont pas été utilisées	3
≥ 50% et < 70%	Favorable	Toutes les ressources allouées ont été utilisées	2
< 50%	Très favorable	Des ressources supplémentaires ont été nécessaires	1

## Grille d'évaluation N°2

Objectifs N°	Evaluations (de 1 à 4)			Total	Commentaires
	Niveau d'atteinte	Contexte	Utilisation des moyens alloués		
	<b>Total</b>				
	<b>Moyenne (total / 3n)</b>				

## Evaluation finale consolidée

Moyennes à reporter

Evaluation de l'atteinte des objectifs	
Evaluation de la tenue de la fonction	
Total	
Moyenne finale = Total / 2	

	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4
Report de la moyenne finale							
Classes de performance	F Performances très insuffisantes	E Performances insuffisantes	D Performances moyennes	C Bonnes performances	B Très bonnes performances	A Excellence	

## Appréciations littérales

**Conclusions du responsable hiérarchique**

Date et signature du responsable hiérarchique :

**Commentaires du collaborateur**

Date et signature du collaborateur :

# Développement et suivi professionnel<sup>1</sup>

## POINT DE SUIVI

Souhait ou projet	A un an	A moyen terme	A long terme
Mobilité géographique			
Type de structure			
Evolution de fonction			
Moyens associés <sup>2</sup>			

## POINT SUR LA FORMATION

Demandes de formation du collaborateur	Propositions de formation du responsable hiérarchique	Avis du responsable hiérarchique		
		Priorité 1	Priorité 2	Priorité 3

Date :

Signatures :

<sup>1</sup> Renseigné par le responsable hiérarchique, validé par le collaborateur

<sup>2</sup> Moyens mis à disposition par la hiérarchie pour soutenir le projet ou sa préparation : prise en charge financière, aménagements d'horaires, détachement, bilan, ....

# *Annexes*

## ***LES FICHES PRATIQUES***

## Fiche pratique n°1

### LES ETAPES DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION

La préparation	<p>La préparation de l'entretien est une des conditions de sa réussite. Elle concerne aussi bien le responsable hiérarchique que le collaborateur.</p> <p>Cette préparation s'appuie sur les travaux réalisés en équipe lors des réunions de bilan, mais aussi lors de l'élaboration des propositions d'objectifs du POPS pour l'année à venir.</p> <p>A l'échelon d'un établissement ou d'un SPIP, la préparation est conduite par le responsable de la structure avec son équipe de direction, à partir du DOS et de la déclinaison des sous-objectifs de la DRSP. La préparation de l'entretien se fait également dans le cadre d'un dialogue entre le responsable de la structure et les départements de la DRSP.</p>
Le bilan et l'évaluation	<p>Le bilan et l'évaluation se feront à trois niveaux pour :</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. la mise à jour de la fiche de fonction,</li><li>2. l'évaluation de la tenue des responsabilités de la fonction à partir des grilles d'évaluation,</li><li>3. l'évaluation de l'atteinte des objectifs et l'analyse des écarts à partir des indicateurs des objectifs et des grilles d'évaluation.</li></ol>
La détermination des objectifs	<p>La finalisation des objectifs dans la CIO se fait lors de l'entretien d'évaluation.</p> <p>Elle est l'aboutissement du dialogue entre le collaborateur et son responsable hiérarchique qui se sera déroulé, notamment lors des échanges avec l'équipe de direction de la structure et les départements de la DRSP dans le cadre de la mise au point du POPS.</p> <p>Des objectifs personnels pourront être introduits par le supérieur hiérarchique, notamment à la suite de l'analyse de la tenue de la fonction.</p>
La finalisation de l'entretien d'évaluation pour la notation	<p>Une partie littéraire de conclusion sera rédigée par le responsable hiérarchique et communiquée au collaborateur qui pourra présenter ses commentaires.</p> <p>Pour l'année 2005, cette partie sera versée dans le dossier de la notation.</p>
Développement et suivi professionnel du collaborateur	<p>Cette étape de l'entretien est un temps accordé au collaborateur pour examiner avec lui ses souhaits et ses attentes, mais également l'inciter à construire un projet professionnel.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- L'étape consiste à faire un point avec le collaborateur sur sa mobilité fonctionnelle ou géographique, ses attentes et ses souhaits en matière de projets de développement personnel,</li><li>- l'évolution de ses compétences et les formations associées.</li></ul>

## Fiche pratique n°2

### LES ACTIONS A RESPECTER

ACTIONS	DESCRIPTION
ACCUEILLIR	Les conditions d'accueil et l'environnement sont essentiels pour favoriser la qualité du dialogue.
CADRER	Au début de l'entretien, il est nécessaire de définir les règles du jeu, les points à traiter, la durée, de préciser les attentes ...
PILOTER	C'est au responsable hiérarchique qu'il appartient de piloter le déroulement des échanges ; il est le gardien de la cohérence.
EVALUER	<p>Il est souhaitable d'éviter les jugements de valeur : évaluer, c'est analyser et mesurer objectivement des écarts sur des faits, des pratiques ou des comportements.</p> <p>L'évaluation se réfère à un référentiel professionnel (fiche de fonction) et à des règles du jeu clairement fixées.</p> <p>Les évaluations doivent ainsi plutôt se référer à des notions du type « approprié ou non », « performant ou non », « dans la contribution individuelle ou non » ...</p>
VALIDER	<p>Il est souhaitable que chacune des phases du dialogue se termine par un accord formalisé explicitant l'entente des deux parties.</p> <p>En cas de désaccord, il appartient au responsable hiérarchique de trancher.</p>
CONCLURE	Les conclusions doivent relever les points importants d'accord mais aussi, si nécessaire, les attentes du responsable hiérarchique.
SUIVRE	<p>Dans le cadre de la délégation mise en place pour la mise en oeuvre des objectifs de la CIO, il appartient au responsable hiérarchique d'apporter à la fois contrôle et soutien à son collaborateur.</p> <p>Un rendez-vous sera fixé pour faire un point d'étape.</p>

## Fiche pratique n°3

### LES ATTITUDES ET LES COMPORTEMENTS DE L'EVALUATEUR LORS DE L'ENTRETIEN

ATTITUDES	COMPORTEMENTS
ATTITUDE D'OUVERTURE	<ul style="list-style-type: none"><li>- Réservez un accueil aimable, voire chaleureux</li><li>- Protégez-vous des perturbations extérieures (téléphone, visites, ...)</li><li>- Installez-vous confortablement</li><li>- Ayez un a priori positif sur les personnes</li><li>- Regardez franchement votre interlocuteur</li><li>- Exprimez des marques d'intérêt envers lui</li><li>- Respectez les difficultés éventuelles de votre interlocuteur</li><li>- ....</li></ul>
ATTITUDE D'ECOUTE	<ul style="list-style-type: none"><li>- Utilisez les outils de l'écoute active</li><li>- Posez des questions ouvertes</li><li>- Reformulez régulièrement ce que vous avez compris à la fin d'un échange</li><li>- Laissez des temps de réflexion à votre interlocuteur</li><li>- Ne coupez pas la parole</li><li>- Respectez les silences</li><li>- ....</li></ul>
ATTITUDE CONSTRUCTIVE	<ul style="list-style-type: none"><li>- Allez à l'essentiel</li><li>- Privilégiez la transparence</li><li>- Évaluez sur des faits, des actes, des éléments objectifs</li><li>- Préférez les propositions aux critiques</li><li>- Ne recherchez pas des coupables mais recherchez des dysfonctionnements</li><li>- Recherchez des solutions ensemble</li><li>- Placez-vous en appui pour aider la collaborateur à progresser</li><li>- Faites preuve de compréhension face à la bonne foi</li><li>- ....</li></ul>

## Fiche pratique n°4

### LES ATTITUDES ET LES COMPORTEMENTS DU COLLABORATEUR LORS DE L'ENTRETIEN

ATTITUDES	COMPORTEMENTS
ATTITUDE D'OUVERTURE	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mettez en place un climat relationnel positif</li><li>- Présentez clairement votre analyse, de façon concise et argumentée</li><li>- Sachez présenter les différentes facettes d'un point de vue</li><li>- Faites vous préciser ce que votre hiérarchie attend de vous</li><li>- ....</li></ul>
ATTITUDE D'ECOUTE	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ecoutez attentivement ce qu'on vous dit</li><li>- Posez des questions et cherchez à obtenir de l'information stratégique</li><li>- Ne vous précipitez pas dans les réponses avant d'avoir reformulé ce que vous avez compris</li><li>- Evitez les justifications</li><li>- Faites valider les éléments importants</li><li>- ....</li></ul>
ATTITUDE CONSTRUCTIVE	<ul style="list-style-type: none"><li>- Réagissez de façon constructive aux critiques</li><li>- Acceptez de vous remettre en cause</li><li>- Présentez des propositions</li><li>- Sachez affirmer votre point de vue calmement et sans agressivité</li><li>- Ne cherchez pas à vouloir avoir toujours raison, cela ne fera rien avancer pour vous</li><li>- Placez vous dans une perspective d'améliorations</li><li>- ....</li></ul>





**MINISTÈRE DE LA JUSTICE  
DIRECTION DE L'ADMINISTRATION PÉNITENTIAIRE**

***Guide de  
rédaction de la fiche de fonction***

---

***ANNEE D'EXPERIMENTATION 2004***

---

# SOMMAIRE DU GUIDE

<b>I. LES PRINCIPES GENERAUX</b>	<b>3</b>
- Un outil de la gestion des ressources humaines et des services	3
- Une méthode de description de la fonction	3
- Un instrument de clarification et d'évaluation des responsabilités	4
<b>II. METHODE D'ELABORATION</b>	<b>4</b>
- La méthode	4
- La structure de la fiche de fonction	5
1. L'identification de la fonction	5
2. La présentation et les dimensions de la fonction	5
3. Le positionnement de la fonction dans l'organisation et son contexte	6
4. Les domaines d'activités de le fonction	6
5. Les exemples de domaines d'activités	9
<b>LA FICHE DE FONCTION</b>	<b>12</b>

# I. LES PRINCIPES GENERAUX

---

## UN OUTIL DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DES SERVICES

Dans la démarche MPO, la description de fonction est au centre du processus de gestion des ressources humaines et des services. En permettant de clarifier les rôles et les responsabilités de chacun, elle constitue un élément important de toute démarche qualité d'une structure pour :

1. Identifier la place de la fonction et son rôle.
2. Optimiser l'organisation .
3. Faciliter la prise de décision.
4. Développer un management par objectifs.

---

## UNE METHODE DE DESCRIPTION DE LA FONCTION

1. La fiche de fonction vise à cerner les principales responsabilités confiées au cadre, elle décrit la **valeur ajoutée** que le cadre apporte à la structure.
2. La fiche de fonction constitue une **photographie de la fonction réellement occupée**. Lorsque la fonction évolue significativement, la fiche de fonction doit être révisée.
3. La fiche de fonction n'est pas une simple description de tâches. Elle doit permettre d'identifier clairement les **résultats attendus** de la fonction.
4. La description de la fonction est un **document normalisé** comprenant des rubriques bien définies quant à leur contenu.
5. La fiche de fonction est un **document "contractuel"** et à cet effet, elle est co-signée par le responsable de la validation de la fonction et le titulaire.

---

## UN INSTRUMENT DE CLARIFICATION ET D'EVALUATION DES RESPONSABILITES

Savoir à quoi sert son poste dans l'organisation et quelles sont ses responsabilités, fait partie des préoccupations normales de tout cadre.

Le rôle confié par le responsable hiérarchique dans le cadre de l'organisation existante est plus ou moins compris et accepté par le titulaire.

Entre le rôle confié par la hiérarchie et le rôle perçu par le titulaire, il peut subsister un **écart de d'adhésion** qui doit être minimisé.

La description de fonction permet de faire la lumière sur les éventuelles divergences entre les conceptions respectives.

Les signatures du responsable hiérarchique et du titulaire garantissent l'adhésion réciproque à la fonction décrite.

Une fiche de fonction est élaborée par le supérieur hiérarchique et proposée au collaborateur lorsque celui-ci arrive sur une nouvelle affectation.

Si le titulaire est affecté depuis un certain temps, il est préférable que ce soit l'intéressé lui-même qui rédige une proposition de sa fiche de fonction. Le titulaire la soumet à l'examen de son responsable hiérarchique pour être, au cours d'un entretien discutée, finalisée et visée par les deux parties.

# II – METHODE D'ELABORATION

---

## LA METHODE

Dans un premier temps, il s'agit de réfléchir au contenu de la fonction en rassemblant un maximum de données pour l'usage propre du titulaire et éventuellement pour celui de l'équipe à laquelle il appartient.

Cette réflexion étant faite, le titulaire dispose d'une masse de données concernant sa fonction qu'il convient dans un deuxième temps de trier et d'ordonner : enlever tout ce qui n'est pas important, résumer et regrouper, puis répartir les données retenues comme essentielles entre les diverses rubriques et sous-rubriques.

---

## LA STRUCTURE DE LA FICHE DE FONCTION

Pour être utilisable par les différents échelons, elle doit être réalisée selon un plan précis. Document normalisé, la fiche de fonction comporte, dans l'ordre, les quatre grandes rubriques :

- L'identification
- La présentation et les dimensions de la fonction
- Le positionnement dans l'organisation et son contexte
- Les domaines d'activités

### 1. L'identification de la fonction

- **Intitulé de la fonction** : mentionner l'intitulé qui apparaît dans les notes ou l'organigramme.
- **Type de structure** : préciser le type de l'établissement ou du service.
- **Localisation géographique** : inscrire le nom de la ville et du département.

### 2. La présentation et les dimensions de la fonction

La présentation de la fonction s'exprime en une phrase (de 3 à 5 lignes).

C'est le **pourquoi** de la fonction : la synthèse de la description de fonction qui permet de cerner la mission globale et essentielle de celle-ci.

Elle est à rédiger à la fin de l'établissement de la fiche de fonction, lorsque le titulaire aura une bonne vue d'ensemble de celle-ci.

Précisez :

- Ce qu'apporte la fonction : *le titulaire est chargé d'assurer et de développer...*
- Le but général attendu : *afin de fournir...*
- Les contraintes ou aspects particuliers : sous l'autorité de..., dans le cadre de..., au sein de...

Les dimensions de la fonction sont traduites par des données quantitatives caractérisant au mieux son champ d'action et l'importance des ressources qui sont confiées.

Parmi les données rassemblées, il convient de sélectionner celles qui sont les plus pertinentes. Celles-ci peuvent être par exemple :

- des données sur les effectifs encadrés,...
- des données financières (budget de fonctionnement, budget d'équipement géré par le cadre,...)
- des indicateurs statistiques : nombre de détenus, nombre de dossiers traités, nombre et montant annuel moyen de marchés, nombre de commandes gérées, nombre annuel moyen d'interventions à titre d'expert...

### **3. Le positionnement de la fonction dans l'organisation et son contexte**

Il s'agit d'identifier les éléments pertinents permettant de bien distinguer la fonction du titulaire de tous les autres.

Pour présenter la fonction, mettez en évidence :

- la mission essentielle de l'unité de rattachement du titulaire,
- les caractéristiques majeures du milieu, des usagers, de l'environnement,
- le réseau des relations fonctionnelles ou opérationnelles du titulaire,
- la nature des problèmes auquel la fonction est souvent confrontée,
- les enjeux, les contraintes éventuelles.

Pour représenter le positionnement de la fonction dans l'organisation, il est nécessaire de s'appuyer sur l'organigramme de la structure, d'en représenter la partie relative à la fonction concernée, de faire apparaître les intitulés et les effectifs d'agents encadrés :

- de la fonction du supérieur hiérarchique,
- de la fonction du titulaire,
- des fonctions collatérales (celles rattachées au même supérieur hiérarchique),
- des fonctions rattachées (si le titulaire a des collaborateurs).

Seront également mentionnées dans cette rubrique les principales contraintes que l'environnement impose, d'en déduire les problèmes essentiels auxquels le titulaire de la fonction est confronté et de dégager les enjeux majeurs pour l'organisation.

## 4. Les domaines d'activités de la fonction

Listez les activités propres à la fonction selon l'approche « relations avec les commanditaires » permettant la mise en œuvre du MPO, c'est à dire en considérant que chaque activité apporte un ou plusieurs résultats à un commanditaire.

Pour les présenter :

- décomposez le contenu du travail,
- identifiez à quels commanditaires ces activités fournissent un produit ou un service,
- listez avec précision toutes les activités effectuées par le titulaire,
- intégrez les activités épisodiques sur l'année,
- commencez par les activités qui prennent la plus grande part du temps,
- indiquez les activités se rapportant à l'exercice d'intérim et le niveau de délégation,
- exprimez les activités par un verbe d'action, à proscrire "assurer", "contribuer".

Exemple :

Durée	Activités	Commanditaires
5% 20% .....	Participer aux réunions de direction... Coordonner les activités des services... Rencontrer les partenaires sociaux... Présider des commissions.... Recevoir des détenus...	DR Entités... .....

Remarque : Dans la description d'une fonction, on doit normalement citer que les activités réalisées en propre par le titulaire.

La détermination des domaines d'activités d'une fonction constitue l'étape clé de toute démarche de description de fonction.

Ils décrivent la valeur ajoutée de la fonction et serviront notamment à l'évaluation de la tenue de celle ci.

A partir de la liste des activités, il s'agit d'effectuer un regroupement homogène autour de 3 à 5 domaines et d'illustrer chacun d'eux par 3 ou 4 activités majeures.

1. Formulez chaque domaine par un **substantif** qui explicite un domaine de résultats ou de responsabilités.
2. Citez les principales **activités** de chaque domaine qui sont rédigées au participe-présent (*en faisant....*).
3. Terminez en attribuant un **verbe d'impact** qui précisera le niveau de responsabilité, fort ou faible (exemple de verbe d'impact fort : *assurer, réaliser, garantir, veiller..* ou faible : *contribuer, participer, concourir, aider,...*).

## Exemples de domaines de la tenue de la fonction :

- de gestion et de la prise en charge de la PPSMJ
- de développement de la sécurité et de la réglementation
- de suivi et de contrôle du prestataire privé
- d'organisation et d'encadrement du service
- de développement des relations avec les partenaires institutionnels
- d'expertise dans un métier ou un domaine...
- de conseil et d'appui dans un domaine auprès de...
- administrative de gestion de dossiers...
- financière, de gestion des dépenses, des commandes...
- de mise en œuvre de politiques de...
- de GRH vis à vis de tel ou tel personnel
- stratégique, d'élaboration de politique de...
- etc...

Les différentes responsabilités du domaine **d'encadrement et de management** s'articulent autour de trois grands axes :

1. Donner la direction
2. S'engager sur des résultats
3. Valoriser les relations

Pour chaque domaine de responsabilité, il y a lieu de préciser concrètement **ce qui est attendu** du responsable hiérarchique concerné.

Les pratiques gagneront à être formalisées par un travail collectif de réflexion sur la mise en œuvre de la fonction d'encadrement et de management des équipes au sein de l'établissement ou du service. La professionnalisation des comportements vise à les faire évoluer en identifiant les **pratiques positives**<sup>1</sup> et en les stabilisant.

Lors de l'entretien d'évaluation de la tenue de la fonction, il s'agit d'apprécier la mise en œuvre effective des pratiques à partir de la grille d'analyse des domaines d'activités. Concernant le domaine de l'encadrement et de management, il y a lieu d'apprécier quelles sont les responsabilités sur lesquelles le cadre doit porter une attention plus particulière.

---

### 1. Exemples de pratiques positives dans les services

**Donner la direction :** *Avoir mis en relation les objectifs de son équipe avec des priorités du DOS ou du POPS.  
Avoir finalisé la rédaction des objectifs individuels, savoir les reconsidérer selon les nouvelles priorités.  
Avoir proposé un réel challenge à l'équipe et le porter : il existe un projet de service.  
Avoir un discours argumenté sur la stratégie suivie, s'y référer à chaque occasion.*

**S'engager sur des résultats :** *Disposer d'un tableau de bord de suivi de l'activité renseigné en continu et d'indicateurs de performance.  
Veiller qu'un système d'alerte fonctionne.  
Connaître le travail de chacun et passer du temps sur le terrain.  
Transmettre aux collaborateurs des commentaires réguliers et argumentés sur leurs résultats.*

**Valoriser les relations :** *Maintenir en permanence les contacts avec les commanditaires et les formaliser, être à l'écoute des demandes.  
Relayer et suivre les demandes des collaborateurs.  
Parler de son équipe, en faire la promotion.  
Organiser l'information.*



## . Les exemples de domaines d'activités

### EXEMPLE POUR UN ETABLISSEMENT

<b><i>Domaines d'activités de la tenue de la fonction</i></b>	<b><i>Activités majeures</i></b>
Gestion et prise en charge de la PPSMJ	<p>En présidant les commissions de discipline, en assistant aux CAP, ...</p> <p>En assurant les audiences</p> <p>En gérant les dossiers de transfert</p> <p>En traitant les incidents</p>
Sécurité et réglementation	<p>En veillant à l'élaboration et à l'évolution du règlement intérieur, du PPI et du POI</p> <p>En rédigeant des notes qui organisent la vie intérieure</p> <p>En s'assurant du respect des procédures</p> <p>En définissant une politique adaptée en matière de discipline</p>
Suivi et contrôle du prestataire privé (établissement à gestion mixte)	<p>En veillant à la mise en place et à l'actualisation des outils d'évaluation et de contrôle</p> <p>En assurant un suivi des flux en fonction du taux d'occupation fixé</p> <p>En assurant un suivi des contrôles des différentes prestations</p> <p>En organisant les réunions mixtes de suivi</p>
Etc .....	Etc .....
<b><i>Domaines d'encadrement et de management</i></b>	<b><i>Activités majeures</i></b>
Donner la direction	<p>En s'inscrivant notamment dans les orientations de l'administration pénitentiaire</p> <p>En donnant du sens, en développant une vision et en s'engageant</p> <p>En expliquant les enjeux, les orientations, la stratégie</p> <p>En clarifiant les objectifs, en arbitrant les priorités</p>

S'engager sur des résultats	<p>En mettant en place et en suivant un système de pilotage, de contrôle interne et de rendu compte fiable</p> <p>En mesurant systématiquement la valeur ajoutée, l'efficacité, en suivant les délais et les coûts</p> <p>En veillant aux actes, aux comportements, facteurs de résultats des collaborateurs</p> <p>En allant sur le terrain, à la rencontre des collaborateurs, en connaissant ce qu'ils font</p>
Valoriser les relations	<p>En dialoguant avec ses commanditaires et en connaissant leurs besoins</p> <p>En décloisonnant et en communiquant avec ses collègues</p> <p>En faisant remonter les demandes et les propositions des collaborateurs</p> <p>En faisant connaître à l'extérieur ses réussites</p> <p>En triant la surabondance d'information fournie à l'équipe et en diffusant l'information utile</p>

### EXEMPLE POUR UN SPIP

<b><i>Domaines d'activités de la tenue de la fonction</i></b>	<b><i>Activités majeures</i></b>
Développement des relations avec les partenaires institutionnels	<p>En suivant les conventions existantes auprès de l'ANPE et les ASSEDIC</p> <p>En montant des projets en collaboration avec la DDTEFP</p> <p>En participant à des instances de la politique de la ville</p> <p>En étant l'interlocuteur privilégié de l'établissement</p>
Elaboration de la politique départementale du SPIP	<p>En organisant des réunions de l'équipe de direction</p> <p>En analysant les besoins des PPSMJ</p> <p>En explicitant les orientations du service</p> <p>En organisant des réflexions avec les travailleurs sociaux</p>
Organisation et encadrement du service	<p>En repérant des personnes ressources, en organisant et en animant des réunions</p> <p>En définissant et en répartissant les attributions et les niveaux de délégation</p> <p>En veillant à la mise en place des indicateurs de contrôle de l'activité</p> <p>En assurant l'évaluation des pratiques professionnelles et en impulsant de méthodes innovantes</p>
Etc .....	Etc .....

<b><i>Domaines d'encadrement et de management</i></b>	<b><i>Activités majeures</i></b>
Donner la direction	<p>En s'inscrivant notamment dans les orientations de l'administration pénitentiaire</p> <p>En donnant du sens, en développant une vision et en s'engageant</p> <p>En expliquant les enjeux, les orientations, la stratégie</p> <p>En clarifiant les objectifs, en arbitrant les priorités</p>
S'engager sur des résultats	<p>En mettant en place et en suivant un système de pilotage, de contrôle interne et de rendu compte fiable</p> <p>En mesurant systématiquement la valeur ajoutée, l'efficacité, en suivant les délais et les coûts</p> <p>En veillant aux actes, aux comportements, facteurs de résultats des collaborateurs</p> <p>En allant sur le terrain, à la rencontre des collaborateurs, en connaissant ce qu'ils font</p>
Valoriser les relations	<p>En dialoguant avec ses commanditaires et en connaissant leurs besoins</p> <p>En décloisonnant et en communiquant avec ses collègues</p> <p>En faisant remonter les demandes et les propositions des collaborateurs</p> <p>En faisant connaître à l'extérieur ses réussites</p> <p>En triant la surabondance d'information fournie à l'équipe et en diffusant l'information utile</p>

# Fiche de fonction

## Identification de la fonction

- Intitulé de la fonction :
- Type de structure :
- Localisation géographique :

## Visa du

<b>titulaire de la fonction</b>	nom et prénom : date et signature :
<b>responsable hiérarchique</b>	nom et prénom : qualité : date et signature :

## La présentation et les dimensions de la fonction

Préciser ce qu'apporte la fonction, le but général attendu, les contraintes particulières ou aspects particuliers. Traduire les dimensions de la fonction par des données quantitatives caractérisant son champ d'action et l'importance des ressources attribuées.

## Le positionnement de la fonction dans l'organisation et son contexte

Faire apparaître les intitulés des fonctions concernant la fonction et son entourage (partie de l'organigramme) : fonction du supérieur hiérarchique, celle du titulaire, fonctions collatérales et des collaborateurs. Mettre en évidence la mission essentielle de l'unité de rattachement du titulaire, mais aussi les enjeux et les caractéristiques majeures de la fonction, ses contraintes et la nature des problèmes auquel elle est confrontée.

## Les domaines d'activités de la fonction

A partir de la liste des activités, regrouper par domaine de résultats ou de responsabilités homogènes autour de 3 à 6 domaines et d'illustrer chacun d'eux par 3 ou 4 activités majeures qui permettent de la réaliser.

Exemple : Assurer la gestion et la prise en charge de la PPSMJ, en assurant les audiences, en traitant les incidents, etc...

### Domaines d'activités n°1 : ...

Activités majeures

- En...
- En...
- ...

### Domaines d'activités n°2 : ...

Activités majeures

- En...
- En...
- ...

### Domaines d'activités n°3 : ...

Activités majeures

- En...
- En...
- ...

Etc...

## Le domaine d'encadrement et de management

Cette rubrique est à renseigner pour les agents assurant des responsabilités d'encadrement et de management.

### Donner la direction

Activités majeures

- En...
- ...

### S'engager sur des résultats

Activités majeures

- En...
- ...

### Valoriser les relations

Activités majeures

- En...
- ...