

direction  
des ressources  
humaines

**DRH**

guide  
de la  
**notation**

**MAIRIE DE PARIS**



# Sommaire



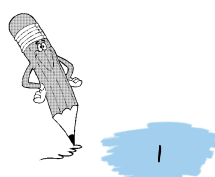
pages

<b>UN GUIDE DE LA NOTATION, POUR QUOI FAIRE ?</b> .....	<b>3</b>
Accompagner la mise en place d'une réforme du système de la notation .....	3
Aider les notateurs à évaluer leurs collaborateurs d'une manière homogène et équitable .....	3
Permettre aux interlocuteurs de bien comprendre les informations communiquées .....	3

<b>L'ENTRETIEN ANNUEL</b> .....	<b>4</b>
Quel est son but ? .....	4
Qui en sont les acteurs ? .....	4
A quel moment se déroule t-il ? .....	4
Quels en sont les supports ? .....	4
La lettre fixant la date de l'entretien .....	4
Le formulaire de notation rempli par le notateur de premier niveau .....	5
Comment se comporter pendant l'entretien pour qu'il se déroule bien ? .....	5
Quelles suites lui donner ? .....	5

<b>LE FORMULAIRE DE NOTATION</b> .....	<b>6</b>
L'état civil et professionnel de l'agent noté .....	6
Les vœux de l'agent noté .....	6
L'appréciation des compétences et aptitudes .....	6
Les attributions et les missions .....	7
Les appréciations générales .....	8
La détermination de la note chiffrée .....	8
La notification de la note .....	8
La contestation de la note .....	8

<b>ANNEXES</b>	
La lettre fixant la date de l'entretien .....	10
Le formulaire de notation .....	11-





# Un guide de la notation, pour quoi faire ?

Trois raisons principales justifient l'existence de ce fascicule. Il s'agit d'aider à la réussite d'une réforme de la notation, de conseiller les notateurs chargés d'apprécier le travail de leurs collaborateurs et de donner aux agents notés la possibilité de bien comprendre les messages que leur hiérarchie leur envoie à l'occasion de la notation.

## **Accompagner la mise en place d'une réforme du système de la notation**

La ville de Paris a engagé une réforme de la notation. Celle-ci introduit notamment un entretien de notation et modifie le formulaire utilisé auquel elle substitue un formulaire unique pour l'ensemble des agents, quelle que soit leur filière professionnelle. Elle vise également à répondre aux observations formulées à l'encontre du système précédent.

## **Aider les notateurs à évaluer leurs collaborateurs d'une manière homogène et équitable**

Le mécanisme de la notation aboutit à l'attribution d'une note chiffrée et d'appréciations générales qui permettent d'évaluer les mérites professionnels des agents. Cette note peut avoir des incidences sur l'attribution de réductions d'ancienneté ou l'obtention de certaines promotions.

Un nouveau formulaire de notation est désormais utilisé. Les aptitudes et les compétences évaluées sont clairement définies dans le présent document pour qu'elles soient convenablement et équitablement évaluées.

L'introduction d'un entretien à l'occasion de la notation est prévu. Son déroulement est présenté dans ce guide.

## **Permettre aux interlocuteurs de bien comprendre les informations communiquées**

La notation est, ou devrait être, un acte de communication essentiel dans la relation hiérarchique. Les appréciations portées, la note chiffrée, l'entretien qui se déroule au moment de la notation contiennent des informations qui doivent permettre :

- à l'agent noté de faire le point sur sa manière de servir ;
- et au notateur de bien faire passer le message hiérarchique.

Pour comprendre les messages qui nous sont ainsi envoyés, encore faut-il être en mesure de savoir ce qu'ils signifient. Ce guide a également pour but que chacun, notateur et noté, donne le même sens aux mêmes mots. Un dialogue hiérarchique pourra alors s'établir sur des bases claires.

Le mécanisme de la notation aboutit à l'attribution d'une note chiffrée



# L'entretien annuel

Guine  
de la  
Notation

## Quel est son but ?

Il s'agit de prendre le temps une fois par an de **réfléchir à la qualité et l'efficacité de la collaboration** de chacun des agents de la ville. Pour cela, il faut :

- faire le point sur ses contributions et ses compétences actuelles ;
- dresser le bilan de l'année écoulée ;
- envisager des évolutions pour l'année à venir.

Il s'agit d'un moment de dialogue qui, après analyse des résultats obtenus et des éventuelles difficultés rencontrées, permet de fixer des objectifs de progrès pour l'année à venir.

## Qui en sont les acteurs ?

L'entretien se déroule entre **chaque agent et son supérieur hiérarchique direct**. Le supérieur hiérarchique direct est en mesure de connaître précisément les tâches qui sont confiées à l'agent concerné et la manière dont il s'en acquitte.

## A quel moment se déroule-t-il ?

L'entretien se déroule sur le temps de travail, à l'occasion et en appui de la procédure de notation. Celle-ci devant être achevée au 31 décembre de l'année considérée, l'entretien doit se dérouler si possible l'été et au plus tard en **octobre**. Après l'entretien, la notation de premier niveau est alors transmise à l'autorité intermédiaire.

Au moment où il se déroule, le supérieur hiérarchique doit être en mesure d'indiquer à son collaborateur la proposition de notation qu'il envisage de porter sur le formulaire de notation. A son issue, des besoins de formation éventuellement mis en évidence peuvent être demandés au plan de formation de l'année suivante, dont la confection doit être achevée en novembre.

## Quels en sont les supports ?

Deux documents sont nécessaires au bon déroulement de l'entretien.

### 1 ● LA LETTRE FIXANT LA DATE DE L'ENTRETIEN

L'entretien ne doit pas se dérouler dans la précipitation ni l'improvisation. **Une lettre**, dont le modèle est présenté en annexe, informe de la date chaque agent concerné, du lieu et de l'objet de l'entretien **au moins quinze jours à l'avance**.

Elle indique également les thèmes susceptibles d'être abordés lors de l'entretien :

- les compétences nécessitées par le poste (il faut déterminer si ces compétences sont actuellement détenues par l'agent) ;
- les évolutions des fonctions pendant l'année écoulée (les faits marquants, le respect des objectifs assignés, la charge de travail, les difficultés rencontrées, les compétences acquises, celles qui restent à acquérir et les besoins de formation qu'elles induisent éventuellement...);
- la définition des objectifs à atteindre dans l'année à venir ;
- les orientations professionnelles dans le service, les intentions de mobilité, le souhait de préparer un concours...
- tous autres éléments qui méritent d'être mentionnés dans le cadre de cet entretien.

Il peut être utile que l'agent se munisse à cette occasion de son **dossier individuel de formation**, s'il en dispose d'un. Cette lettre devra également permettre de **vérifier que l'entretien s'est effectivement tenu**. Dans sa partie basse, un emplacement est prévu pour que les deux interlocuteurs signent. La durée de l'entretien y est également précisée.

## 2 ● LE FORMULAIRE DE NOTATION REMPLI PAR LE NOTATEUR DE PREMIER NIVEAU

Le supérieur hiérarchique direct propose ou signe la première partie de la notation, c'est-à-dire l'appréciation des compétences et des aptitudes, la description de l'activité ainsi que la première appréciation générale. Il fait également une proposition de note chiffrée, cette dernière étant définitivement arrêtée par l'autorité hiérarchique ayant reçu délégation pour ce faire (Cf. modèle annexé).

**Avant de transmettre le support de la notation ainsi rempli, il informe l'agent noté de ses appréciations** et lui explique ce qui les fonde.

Ce n'est qu'après l'entretien que le supérieur hiérarchique direct transmettra le formulaire rempli par ses soins à son chef de service.

### *Comment se comporter pendant l'entretien pour qu'il se déroule bien ?*

Peu nombreux encore sont ceux qui ont l'habitude d'un entretien de ce type. Pour la plupart, il constituera même une nouveauté dans un premier temps.

D'une manière générale, cette rencontre doit se dérouler dans **un climat détendu et de confiance**.

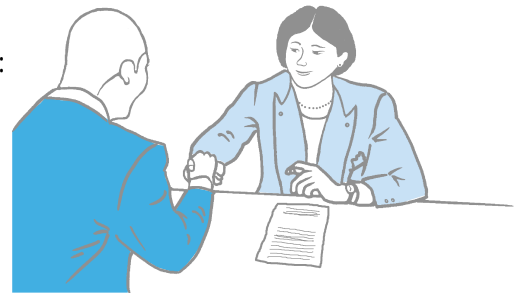
La confidentialité exige qu'elle ait lieu dans un bureau isolé, **en tête-à-tête**.

Il faut, au moment de la préparation, se poser la question de **la bonne manière d'aborder certains sujets**.

En pratique, à l'invitation du supérieur hiérarchique, l'un et l'autre des interlocuteurs vont indiquer, pour chacun des points prévus par le formulaire de préparation de l'entretien, leur point de vue. Si les visions diffèrent, les raisons devront être recherchées en commun. Dans l'idéal, les deux interlocuteurs se mettront d'accord après discussion.

Dans un second temps, le supérieur hiérarchique indiquera à l'agent noté ce qu'il mentionne aux différentes rubriques du formulaire de notation (1) :

- appréciation des compétences et des aptitudes ;
- description de l'activité ;
- appréciation générale du supérieur hiérarchique direct ;
- réponse aux vœux s'il y a lieu ;
- proposition d'une note chiffrée au directeur (2).



Sur chacun des points, une discussion pourra avoir lieu pour expliciter les raisons du choix de chacun des éléments d'appréciation. Le supérieur hiérarchique pourra en modifier certains, si l'entretien l'a convaincu qu'une appréciation différente serait plus appropriée.

A l'issue de celui-ci, toutes les mentions (petites croix, appréciations générales de premier niveau) sont remplies à l'encre à l'exception de la proposition de note chiffrée.

### *Quelles suites lui donner ?*

Chaque participant à l'entretien émerge la lettre de convocation à l'entretien, attestant qu'il s'est effectivement déroulé. Une photocopie est délivrée à l'agent.

**Les objectifs fixés pour l'année à venir doivent rester à l'esprit des deux interlocuteurs.** Ils seront notamment évoqués un an plus tard, à l'occasion de l'entretien suivant.

(1) - La présentation de la feuille est détaillée dans la troisième partie du présent guide.



(2) - Sur ce point, les interlocuteurs devront garder à l'esprit qu'il ne s'agit que d'une proposition, celle-ci pouvant ne pas être suivie au niveau de la direction. Celle-ci dispose en effet d'une vision plus large de l'ensemble des notes attribuées dans la direction.

# Le formulaire de notation



## L'état civil et professionnel de l'agent noté

Les **informations** relatives à l'état civil de l'agent ont été **allégées** par rapport à l'ancien formulaire (suppression des mentions concernant la situation familiale, les distinctions honorifiques, la position militaire...). En revanche, les informations relatives à la situation administrative de l'agent sont complétées en faisant figurer les trois dernières notes attribuées ainsi que la note moyenne des agents placés au même échelon du même grade. Ces différents éléments sont renseignés automatiquement à partir du fichier du personnel.

## Les vœux de l'agent noté

Cette rubrique, qui permet à l'agent de faire connaître **ses souhaits quant à son activité professionnelle ou à son déroulement de carrière**, existait dans le support de notation précédent et n'appelle donc pas d'observation particulière.

## L'appréciation des compétences et aptitudes

L'appréciation des compétences et des aptitudes doit permettre au notateur **de mesurer le potentiel professionnel de l'agent**. Seuls les critères ayant un rapport avec les fonctions exercées par l'agent doivent être utilisés.

Afin de faciliter la tâche du notateur, les critères d'appréciation ont été regroupés sous 5 rubriques principales et précisées de la manière suivante :

### QUALITÉS PERSONNELLES

- présentation** — ● image que l'agent donne de lui-même et du service ;
- disponibilité et implication personnelle** — ● sens du service public  
● volonté, dynamisme, sens de l'effort et de l'initiative.
- connaissances générales** — ● connaissances non spécifiquement liées à la technicité du poste, de nature à faciliter l'exercice des fonctions confiées.

### QUALITÉS PROFESSIONNELLES

- maîtrise des connaissances techniques** — ● maîtrise des connaissances, spécifiques ou non, nécessaires à l'exercice des fonctions ;
- qualité d'expression (écrite - orale)** — ● aptitude à la rédaction (précision, concision, clarté) ;  
● capacité à s'exprimer et à se faire comprendre ;
- capacité d'analyse** — ● bonne compréhension des problèmes, des dossiers ou des situations ;  
● sens logique ;
- capacité de synthèse** — ● savoir aller à l'essentiel ;  
● hiérarchiser les éléments d'une situation et proposer les solutions adéquates ;
- capacité à réaliser les missions confiées** — ● sens de l'action, de l'organisation, des résultats ;  
● respecter les délais impartis ;
- capacité à exercer des responsabilités** — ● agir et assumer la responsabilité de ses décisions.

### QUALITÉS RELATIONNELLES

- sociabilité - sens des relations** — ● facilité naturelle dans les relations humaines ;  
● aptitude à créer des contacts ;  
● esprit de coopération ;

- capacité à communiquer** — ● réussir à organiser la communication avec les autres ;  
● savoir adapter et transmettre l'information ;  
● écouter et prendre en considération l'opinion d'autrui ;
- capacité à négocier** — ● parvenir à convaincre, à trouver des solutions acceptées par les interlocuteurs ;  
● sens de la discussion, du but à atteindre ;  
● souplesse et diplomatie.

#### APTITUDE AU CHANGEMENT

- sens de l'initiative** — ● savoir, face à une situation inhabituelle ou imprévue, adopter la solution ou l'attitude qui convient ;
- capacité d'adaptation** — ● réussir à intégrer les changements (de structure, d'organisation, de nature technique...) dans le fonctionnement du service ;
- capacité d'innovation et d'anticipation** — ● proposer des changements ;  
● identifier les situations à venir et prévoir les actions à mettre en œuvre.

#### APTITUDE À ENCADRER

(à ne remplir que pour des agents se trouvant en situation d'encadrement)

- capacité à diriger une équipe** — ● savoir animer, former, motiver et valoriser une équipe de collaborateurs ;  
● parvenir à s'imposer, autorité naturelle ;  
● organiser le travail, hiérarchiser les différentes activités,  
● fixer des résultats à atteindre ;
- capacité à déléguer et à contrôler** — ● confier des responsabilités à ses collaborateurs ;  
● déterminer les résultats qu'ils ont à atteindre et les moyens adaptés de contrôle ;  
● se faire rendre compte régulièrement ;
- capacité à décider** — ● prendre rapidement les décisions adaptées aux circonstances.

#### BARRETTE D'APPRÉCIATION DES CRITÈRES

- I** — Insuffisant — ● l'agent apprécié ne fait pas montre de la qualité ou de l'aptitude requise pour son grade et son poste ;
- C** — Convenable — ● l'agent fait montre de la qualité ou de l'aptitude au niveau minimal requis ;
- B** — Bon — ● l'agent possède la qualité ou l'aptitude à un bon niveau ;
- E** — Excellent — ● l'agent possède la qualité ou l'aptitude à un degré rare.

Il est à souligner que **cette échelle des appréciations diffère sensiblement de l'ancienne** qui distinguait entre médiocre, passable, assez bien, bien et très bien. Elle implique donc de bien définir pour chaque aptitude ou capacité, telle que définie ci-dessus, la maîtrise qu'en a l'agent.

### Les attributions et les missions

Par rapport à l'ancienne feuille de notation, cette rubrique doit permettre des développements plus importants. A travers la description des attributions et la définition des missions, **le notateur peut faire le lien avec des éléments issus de l'analyse menée en commun lors de l'entretien.**

C'est encore plus vrai avec la **possibilité de mentionner les objectifs qui ont été donnés** à l'agent noté. Sur la base de ces informations, il sera alors possible d'indiquer à la rubrique "appréciation générale" dans quelle mesure les objectifs assignés ont été poursuivis ou atteints.



La définition des objectifs peut transformer la notation en un document quasi-contractuel entre le noté et son supérieur hiérarchique direct. L'amélioration de la notation (appréciation générale et note chiffrée) pourrait alors être une traduction normale d'objectifs atteints, sauf éléments venant atténuer cette performance.

### **Les appréciations générales**

Trois personnes sont susceptibles de les rédiger successivement, dont le supérieur hiérarchique direct (qui conduit l'entretien) ou le cadre de proximité qui est habilité par sa direction à signer l'appréciation générale de premier niveau.

L'appréciation générale devrait exprimer synthétiquement :

- le jugement porté sur les performances de l'agent noté au cours de l'année écoulée ;
- les souhaits d'amélioration ou les nouvelles responsabilités confiées pour l'année à venir.

Ici encore, l'entretien devrait permettre l'explicitation de l'appréciation, afin que l'agent noté en comprenne bien le sens. Par ailleurs, si l'agent noté a émis des vœux, il est nécessaire d'y répondre.

### **La détermination de la note chiffrée**

Les différentes appréciations portées se traduisent par une note chiffrée de 0 à 20.

Le notateur est libre de la fixer. Le directeur ou l'autorité chargée d'arrêter la note veille à l'harmonie des propositions de note issues des services dont il a la responsabilité.

### **La notification de la note**

Lorsque le directeur ou un autre fonctionnaire ayant reçu délégation arrête la notation, la fiche revient au supérieur hiérarchique direct pour notification à l'intéressé.

**L'agent prend** alors **connaissance** des appréciations portées sur sa manière de servir et la note chiffrée qui lui a été attribuée.

Il **émarge le formulaire** de notation, attestant qu'il en a pris connaissance. Le fait d'émarger est sans conséquence sur une éventuelle contestation future.

A sa demande, une **copie de sa notation est remise à l'agent**.

Si l'agent refuse de signer, mention est faite du refus sur le formulaire par le supérieur hiérarchique direct. Sa notation est alors envoyée à l'agent par lettre recommandée avec accusé de réception.

Les opérations de notation devant être achevées pour le 31 décembre de l'année de notation, la notification doit intervenir dans la mesure du possible avant le 15 décembre.

### **La contestation de la note**

La note peut être contestée par recours gracieux, par saisine de la commission administrative paritaire compétente, enfin par un contentieux devant le tribunal administratif.

Le directeur auprès de qui un **recours gracieux** est déposé, est libre de décider d'y donner suite ou non.

Lors d'une **saisine de la commission administrative paritaire** d'une demande de révision de note, le service est appelé à justifier par un rapport précis et factuel la notation. Après examen, la commission administrative paritaire émet un avis. Le directeur, au vu de cet avis, maintient ou révisé la note.

L'agent peut enfin contester sa note devant le **tribunal administratif**. Il agit alors selon les règles du contentieux administratif. Il doit déposer sa requête auprès du tribunal dans les deux mois qui suivent la première notification de la notation ou, la seconde, lorsque la commission administrative paritaire a été appelée à donner son avis sur la révision de la note.





# Annexes

*pages*

La lettre fixant la date de l'entretien .....	10
Le formulaire de notation .....	11-12

# Entretien annuel

de ..... avec .....

Notre entretien annuel se déroulera le ..... /..... /..... à .... h..... dans mon bureau (ou autre adresse à préciser).

.....

**ATTENTION : ce document doit être envoyé au moins 15 jours avant la date de l'entretien.**

Nous pourrions évoquer ensemble les thèmes suivants :

**1 Les compétences nécessitées par votre poste.**

**2 L'évolution de vos fonctions depuis un an :**

- les faits marquants ;
- les objectifs assignés pour l'année qui vient de s'écouler ont-ils été atteints ?
- l'évolution de votre charge de travail ;
- les difficultés que vous avez éventuellement rencontrées ;
- les compétences que vous avez acquises ;
- les compétences qui restent à acquérir et vos besoins de formation.

**3 La définition de vos objectifs pour l'année à venir.**

**4 Vos orientations professionnelles (perspectives dans le service, mobilité, préparation d'un concours...).**

**5 La proposition de votre notation pour cette année.**

**6 Les autres sujets que vous souhaiteriez aborder lors de cette rencontre.**

Pour l'intérêt de notre entretien, je vous suggère de réfléchir dès maintenant à ce que vous souhaitez dire sur ces différents points. Je vous conseille également de vous reporter au guide de la notation qui vous a par ailleurs été remis.

le ..... /..... /.....,

signature

*Après le déroulement de l'entretien, cette feuille doit être contresignée par les deux interlocuteurs et jointe à la fiche de notation. Une photocopie en est remise à l'agent.*

L'entretien annuel a eu lieu le ..... de ..... h .... (heure de début) à .... h ..... (heure de fin).

signature de l'agent

signature du supérieur hiérarchique direct



## NOTATION 1999

Nom usuel : \_\_\_\_\_ Nom patronymique : \_\_\_\_\_ Prénoms : \_\_\_\_\_  
 Né (e) le : \_\_\_\_\_ à : \_\_\_\_\_ n° d'ordre : \_\_\_\_\_  
 Corps : \_\_\_\_\_ Grade : \_\_\_\_\_ Echelon : \_\_\_\_\_  
 Note année n-3 : \_\_\_\_\_ Note année n-2 : \_\_\_\_\_ Note année n-1 : \_\_\_\_\_ Note moyenne dans l'échelon de l'année n-1 : \_\_\_\_\_  
 Affectation au 31 mai : \_\_\_\_\_  
 Poste occupé (à renseigner par l'agent) : \_\_\_\_\_ depuis le \_\_/\_\_/\_\_\_\_

## VOEUX ET FAITS PARTICULIERS A SIGNALER

(L'agent peut donner ici, s'il le juge utile, des indications sur ses vœux relatifs aux fonctions et attributions qui lui paraîtraient conformes à ses aptitudes)

Fait le :

Signature :

## APPRÉCIATION DES COMPÉTENCES ET APTITUDES

à ne remplir que pour les compétences ou aptitudes nécessaires à l'exercice des fonctions de l'agent

### qualités personnelles

Présentation  I  C  B  E  
 Disponibilité - implication personnelle  I  C  B  E  
 Connaissances générales  I  C  B  E

### qualités professionnelles

Maîtrise des connaissances techniques  I  C  B  E  
 Qualité d'expression (écrite-orale)  I  C  B  E  
 Capacité d'analyse  I  C  B  E  
 Capacité de synthèse  I  C  B  E  
 Capacité à réaliser les missions confiées  I  C  B  E  
 Capacité à exercer des responsabilités  I  C  B  E

Cocher I (insuffisant), C (convenable), B (bon) ou E (excellent)

### qualités relationnelles

Sociabilité - sens des relations  I  C  B  E  
 Capacité à communiquer  I  C  B  E  
 Capacité à négocier  I  C  B  E

### aptitude au changement

Sens de l'initiative  I  C  B  E  
 Capacité d'adaptation  I  C  B  E  
 Capacité d'innovation et d'anticipation  I  C  B  E

### aptitude à encadrer

Capacité à diriger une équipe  I  C  B  E  
 Capacité à décider  I  C  B  E  
 Capacité à déléguer et à contrôler  I  C  B  E

## DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ

Attributions de l'agent :

Missions et objectifs (le cas échéant) :

Modèle



