Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTERE DE L'AGRICULTURE,
DE L'ALIMENTATION, DE LA PECHE ET DES AFFAIRES RURALES

Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche 1 ter, av. de Lowendal, 75700 Paris 07 SP **Sous-direction de l'Administration de la Communauté Educative** **Suivi par : Jean-Pierre Bastié** Tél : 01.49.55.51.75 Fax : 01.49.55.52.25 Mél : jean-pierre.bastie@educagri.fr **Inspection de l'enseignement agricole** **Suivi par : Eric Marshall** Tel : 01.49.55.52.85 Fax :01.49.55.52.16 Mél : eric.marshall@educagri.fr	**Direction générale de l'administration** 78, rue de Varenne, 75349 Paris 07 SP **Sous-direction de la gestion des personnels** **Suivi par : Adeline BARD** Tél. : 01.49.55.47.97 Fax : 01.49.55.41.22 Mél : adeline.bard@agriculture.gouv.fr

NOTE DE SERVICE
DGER/SDACE/IEA/N2004-2081
DGA/GESPER/N2004-1232
Date : 02 août 2004

Date de mise en application :
Rentrée scolaire 2004

Le Ministre de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche et des affaires rurales

à

Mesdames et Messieurs :
- les Directeurs Régionaux de l'Agriculture et de la Forêt
- les Chefs de Service Régional de la Formation et du Développement
- les Directeurs d'Etablissements Publics d'enseignement et de formation professionnelle agricole (EPLEFPA-EPN)

Objet : Nouveau dispositif d'évaluation des personnels de direction

Bases juridiques :

- Décret n°2002-682 du 29 avril 2002 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'Etat
- Décret n°2003-1360 du 30 décembre 2003 modifiant le décret n° 91-921 du 12 septembre 1991 relatif aux conditions de nomination et d'avancement dans les emplois de direction des établissements publics d'enseignement technique relevant du ministère chargé de l'agriculture
- Circulaire DGER/IEA/SDACE/C2003-2006 du 18 avril 2003 concernant les modalités d'organisation de la passation de service entre directeurs d'EPLEFPA
- BOEN, spécial n°1 du 3 janvier 2002 concernant l'évaluation des personnels de direction au MJENR

MOTS-CLES : personnel de direction, évaluation.

Destinataires	
Pour exécution : - Directeurs Régionaux de l'Agriculture et de la Forêt - Chefs de Service Régional de la Formation et du Développement - Directeurs d'Etablissements Publics de l'Enseignement Technique Agricole Public	Pour information : - organisations syndicales des personnels de l'enseignement technique

Le décret n°91-921 du 12 septembre 1991 modifié par le décret n°2003-1360 prévoit dans son article 22.1 que les personnels de direction font l'objet d'une évaluation périodique de leur travail et de leurs résultats.

On entend par personnels de direction ceux qui sont détachés dans le statut d'emploi : les directeurs et les directeur-adjoints d'EPLEFPA ainsi que les directeurs d'EPN. Il ne s'agit donc pas de tous les membres de ce qu'on désigne habituellement par « l'équipe de direction ».

La présente note de service a pour objet de préciser les modalités de cette évaluation.

Le dispositif adopté, comparable à celui mis en œuvre à l'Education Nationale, prévoit :
- l'élaboration d'un diagnostic de l'établissement élaboré par le directeur de l'EPL ou de l'EPN ;
- l'élaboration d'une lettre de mission signée par le DRAF ;
- l'entretien d'évaluation proprement dit conduit par le DRAF.

Ces trois étapes du dispositif sont liées : la lettre de mission s'appuie en partie sur le diagnostic, et l'entretien d'évaluation porte notamment sur le degré de réalisation des objectifs fixés dans la lettre de mission.

Remarques préliminaires :

A - Les personnels de direction concernés peuvent être dans quatre positions différentes à l'égard du dispositif : ceux qui prennent une fonction de direction pour la première fois, ceux qui sont déjà dans un emploi de directeur et qui prennent la direction d'un nouvel établissement, ceux qui sont en place depuis plus de trois ans et qui n'ont pas reçu de lettre de mission lors de leur affectation, ceux qui envisagent de muter pour occuper un emploi significativement différent de celui de chef d'établissement. Le dispositif est donc à adapter pour toutes ces catégories de situations. Cependant, il convient de donner **priorité pour l'application de ce nouveau dispositif aux chefs d'établissement qui appartiennent aux deux premières catégories énoncées ci-dessus.**

B - Pour ce qui concerne les directeurs d'EPN, le supérieur hiérarchique n'est pas le DRAF (seul mentionné dans l'article 17 du projet de nouveau statut) mais le DGER. Dans ce cas, il conviendra de remplacer le terme « DRAF » par « DGER » dans la conduite du processus d'évaluation.

Il est proposé ci-après d'élaborer le cahier des charges de chaque étape du dispositif.
La première partie concerne les directeurs d'EPLEFPA et d'EPN ,.
La deuxième partie concerne les adjoints.
La troisième partie décrit la procédure à mettre en œuvre en cas de désaccord entre les personnels de direction (directeurs d'EPL ou d'EPN ou adjoint) et leur supérieur hiérarchique.

1. Le dispositif d'évaluation pour les chefs d'établissement (directeur d'EPLEFPA et directeur d'EPN).

1.1 Le diagnostic de l'établissement.

Il est l'œuvre du chef d'établissement et il en a la responsabilité. Il n'y a pas de validation externe du diagnostic, donc pas de correctifs à y apporter. Le chef d'établissement assume par conséquent le diagnostic, ce qui n'exclut pas qu'il puisse recevoir pour son élaboration une aide méthodologique, notamment lors de sa formation.

Il est composé de **quatre parties** d'inégale importance en volume :
1. une première partie est consacrée à une **présentation de la méthodologie du diagnostic**.
2. une deuxième partie est consacrée à l'**histoire de l'établissement et à son contexte**.
3. une troisième partie s'attache à identifier puis à analyser les **points forts et les points faibles de l'établissement** du point de vue des différentes facettes : l'exercice des missions, le projet et sa mise en œuvre, le fonctionnement de l'EPL et des centres (activités, ressources humaines, publics accueillis, gestion, organisation, résultats, environnements, pilotage et instances). Ce diagnostic est très important pour bien faire ressortir l'état de la situation de départ. Il ne s'agit donc pas d'un diagnostic qui serait sectoriel ou qui n'approfondirait que quelques points sélectionnés mais bien d'un diagnostic qui s'astreint à couvrir tous les aspects du fonctionnement de l'établissement. C'est une bonne occasion d'analyse, d'échanges et de réflexion stratégique que le directeur doit saisir. Il conviendra également de porter un jugement « équilibré » sur l'EPL : ne pas grossir les points faibles ou

minimiser les points forts pour faire ressortir un meilleur différentiel lors de l'entretien d'évaluation. La procédure d'élaboration est laissée à l'appréciation du chef d'établissement qui peut s'entourer des compétences qu'il juge utiles (ses collaborateurs ou des partenaires de l'EPL) et s'appuyer sur le dossier de passation de service (circulaire du 18 avril 2003 citée en référence).

4. une quatrième partie définit des **marges de progrès** qui constituent les priorités que propose le chef d'établissement pour orienter son action et sa réflexion stratégique.

Il est élaboré lors de la période de prise de fonction :

- trois mois après la rentrée pour les chefs d'établissement qui prennent la direction d'un nouvel établissement suite à une mutation ;
- six mois après celle-ci pour ceux qui accèdent au statut d'emploi pour la première fois, qui bénéficient de l'appui à la prise de fonction conduite par l'inspection.

Il doit en effet être élaboré ni trop tôt (car difficulté à percevoir les enjeux, les rapports de forces, les compétences des personnels) ni trop tard (car le chef d'établissement est alors totalement immergé dans le système et ne peut plus porter sur lui un regard neuf.

Il donne lieu à un document écrit transmis puis présenté oralement au DRAF.

La qualité d'élaboration du diagnostic est déjà en soi un objet d'évaluation pour le DRAF car il est un indicateur des capacités du chef d'établissement : perspicacité, finesse d'analyse, discernement, aptitude à ne pas se noyer dans les détails et à hiérarchiser, sens des relations humaines, aptitude à appréhender une variété de problèmes de nature différente (pédagogique, politique, gestion...), qualités rédactionnelles.

Le diagnostic **reste confidentiel** entre le DRAF, le chef de SRFD, le chef d'établissement, ainsi que les inspecteurs qui ont participé à l'appui à la prise de fonction de ceux qui accèdent au statut d'emploi pour la première fois. Cette confidentialité a pour objet d'éviter le conformisme des propos et de passer sous silence d'éventuels conflits internes de personnels ou des données sensibles de toute nature.

1.2 La lettre de mission.

La lettre de mission fixe au chef d'établissement les objectifs d'action qui serviront de base à l'évaluation.
Elle est rédigée et signée par le DRAF, après concertation avec le directeur de l'établissement.
Elle s'inscrit dans les orientations fixées par le projet régional de l'enseignement agricole, s'appuie sur le diagnostic et les marges de progrès proposés par le chef d'établissement et peut prendre en compte des éléments complémentaires à ceux exprimés par le chef d'établissement ou des aspects moins abordés par celui-ci.

Elle comprend deux parties :

- La première partie rappelle des éléments de diagnostic ;
- La deuxième partie définit les objectifs assignés au directeur, formulés en termes d'axes de progrès (« Vous vous attacherez à … »).

Elle précise la manière dont s'effectuera l'évaluation finale et rappelle que l'évaluation portera en particulier sur le degré d'atteinte des objectifs. Elle est éventuellement amendable par le DRAF par avenants si des modifications d'objectifs devaient intervenir en regard d'une nouvelle situation non prévue au départ.

La formulation des objectifs doit tenir compte de l'identité de l'établissement, mais surtout de la personnalité, du profil et du parcours du chef d'établissement. Ce ne sont donc pas des objectifs qui pourraient s'interchanger avec un autre chef d'établissement.

La formulation des objectifs doit être précise sans être pointilleuse pour ne pas brider l'initiative du chef d'établissement (le directeur pourrait en effet lors de l'évaluation évoquer à juste titre les limites données à ses initiatives). Il convient de formuler des objectifs opérationnels et mesurables avec indication de délais et de moyens (le directeur pourrait invoquer en effet à sa décharge lors de l'évaluation que tel ou tel objectif n'a pu être atteint faute de moyens).

Il s'avère nécessaire d'éviter deux écueils dans la rédaction de la lettre de mission : la dépersonnalisation et la directivité.

La lettre de mission est remise au chef d'établissement lors d'un entretien individuel pour permettre une bonne explicitation et donc appropriation des objectifs fixés. Le DRAF doit recueillir à cette occasion les observations du chef d'établissement et les consigner sur une feuille annexée à la lettre de mission.

Elle n'est pas communiquée aux personnels de l'établissement. Cependant, il appartient, le cas échéant, au chef d'établissement de présenter à ses collaborateurs ou aux personnels les éléments de son contenu qui lui semblent nécessaires et utiles, notamment pour expliquer les axes de progrès sur lesquels il entend agir.

Le document est versé au dossier de l'agent.

1.3 L'entretien d'évaluation.

C'est la phase finale du dispositif, ce qui lui donne **sens** même si cet entretien intervient en décalage de plusieurs années par rapport à la lettre de mission.

L'entretien d'évaluation se situe après trois ans d'exercice de la fonction et, ensuite, selon la même périodicité.
Cependant, un « point d'étape » doit être réalisé chaque année à l'occasion d'un entretien entre le DRAF et le directeur.
A l'issue d'une période de trois ans dans le même établissement, une nouvelle lettre de mission sera établie par le DRAF qui s'appuiera sur l'entretien d'évaluation précédent et sur un diagnostic actualisé.
L'évaluation fait l'objet d'une fiche d'évaluation rédigée par le DRAF. Les fiches d'évaluation successives sont versées au dossier de l'agent et prises en compte dans les procédures d'avancement et de mutation.

1.3.1 - L'entretien d'évaluation porte d'abord sur le degré d'atteinte des objectifs fixés dans la lettre de mission.

Il s'agit pour le DRAF, sur la base de sa connaissance de l'établissement, d'évaluer en quelque sorte l'effet « chef d'établissement », c'est-à-dire d'évaluer la part qui lui revient dans l'évolution de la situation de l'établissement, tout en tenant compte des atouts et des contraintes qui ont favorisé ou freiné la marge de manœuvre du directeur d'EPLEFPA.

Préalablement à l'entretien d'évaluation, le directeur d'EPLEFPA établira un rapport d'activité succinct, qu'il adressera au plus tard quinze jours avant son entretien au directeur régional de l'agriculture et de la forêt.

Le directeur d'EPL devra justifier son action par rapport aux objectifs fixés par le DRAF et pourra, à cette occasion, rappeler les éléments de son diagnostic sur la situation de départ ou rappeler les contraintes qu'il a rencontrées dans l'exercice de ses fonctions. Un frein au changement non perçu au départ peut s'avérer déterminant pour l'action. L'évaluation est donc une procédure contradictoire qui respecte la part d'autonomie du directeur d'EPLEFPA, qui s'efforce de cerner les raisons d'une atteinte partielle ou d'une non atteinte des objectifs fixés, sans oublier les objectifs totalement atteints.
Il s'agit donc d'abord d'évaluer des résultats et le différentiel entre la situation telle qu'elle apparaît au moment de l'évaluation et la situation telle qu'elle était au départ. Il s'agit de mesurer l'atteinte des objectifs fixés par la lettre de mission (ce qui signifie que les objectifs fixés doivent être mesurables et formulés de manière précise).
Pour cela, le DRAF s'appuiera sur une grille d'évaluation qui fera l'objet d'une présentation dans une prochaine note de service.

1.3.2 - L'entretien d'évaluation porte ensuite sur les capacités dont le directeur d'EPLEFPA a fait preuve (ou non) dans le traitement des situations auxquelles il a été confronté.

1.3.3 - L'entretien devra s'efforcer enfin :

- de définir des voies possibles d'amélioration de ses capacités (par exemple par des recommandations en matière de formation continue) ;
- de situer sa capacité à exercer ou non des responsabilités encore plus importantes et ce, éventuellement, dans d'autres secteurs.

1.3.4 - A l'issue de l'entretien d'évaluation, le DRAF rédige une fiche provisoire d'évaluation puis la transmet au directeur d'EPLEFPA.
Ce dernier, à la réception de la fiche, dispose de huit jours pour la retourner signée au DRAF et pour formuler d'éventuelles observations.
Si aucune observation n'est présentée, l'évaluation provisoire constitue l'évaluation définitive.
En cas d'observations, l'évaluation définitive est portée à la connaissance de l'intéressé(e) après modification éventuelle.

1.3.5 - La fiche d'évaluation définitive est transmise à l'intéressé(e) et est versée au dossier de l'agent.

2. Le dispositif d'évaluation pour les directeurs-adjoints.

Préambule :

Le périmètre des responsabilités du directeur adjoint dépend d'une décision d'organisation interne définie par le directeur d'EPLEFPA.

Il serait malsain de laisser s'établir ou se perpétuer, au nom du principe de l'unicité du statut d'emploi, une situation floue. Que le directeur-adjoint ait été nommé avant ou après le directeur d'EPL, il importe au moment de la nomination du directeur d'EPL que ce dernier construise pour les adjoints et avec eux des délégations claires définissant le champ de leurs responsabilités, et des marges de progrès, en tenant compte à la fois des compétences du directeur-adjoint et des exigences de l'établissement. Les responsabilités et les marges de progrès ainsi définies donneront sens à la lettre de mission.

Comme pour les directeurs d'établissement, conformément à l'article 22.1 du statut d'emploi, le dispositif comporte une lettre de mission et une évaluation.

2.1 La lettre de mission.

Elle est rédigée par le directeur de l'EPLEPFA **après la réception de sa propre lettre de mission** et arrêtée par le DRAF**.** En vitesse de croisière, le directeur-adjoint, s'il est en place avant le directeur, a déjà reçu une lettre de mission. Il appartient alors au directeur nommé de proposer au DRAF les amendements ou les compléments nécessaires, pour tenir compte de la délégation de fonction qu'il a envisagée pour l'adjoint.
Elle est signée par le DRAF.
Elle est rédigée selon les mêmes principes que la lettre de mission du chef d'établissement. Elle est remise à l'adjoint lors d'un entretien individuel avec le DRAF en présence du chef d'établissement.
La lettre de mission n'est pas communiquée aux personnels de l'établissement.
Elle est versée au dossier de l'agent.

2.2 L'entretien d'évaluation.

C'est le DRAF qui réalise cet entretien au titre de ses prérogatives sur l'ensemble des personnels de direction.

Le DRAF formule une évaluation, sur la base de l'avis du directeur de l'EPL, et restitue celle-ci à l'adjoint lors d'un entretien où le directeur de l'EPL n'est pas présent puisqu'il s'agit d'un entretien individuel en tête à tête. La procédure fiche provisoire/fiche définitive est identique.

Le DRAF acquiert ainsi une bonne connaissance de tous les personnels de direction et peut se forger une opinion sur la qualité du vivier pour l'accès aux fonctions de chef d'établissement. Par ailleurs, en recevant individuellement tous les adjoints, il a la capacité d'avoir un regard relatif, distancié et étalonné, qui peut être plus objectif que le seul regard du directeur d'EPLEFPA.

3. Contestation des termes de l'évaluation (concerne les directeurs et les directeurs adjoints).

Dans la mesure où l'évaluation n'est pas sans conséquences sur les nominations et les avancements des personnels de direction, il convient d'envisager le cas d'un désaccord entre l'évaluateur et l'évalué et prévoir une possibilité de contestation de l'évaluation définitive. Ce désaccord se sera en général déjà manifesté dans le recueil écrit du point de vue de l'évalué sur les termes de l'évaluation définitive formulée par le DRAF.

L'évalué peut, s'il le souhaite, saisir alors les co-présidents de la CCP des personnels de direction, par la voie hiérarchique, dans un délai de deux mois à compter de la notification de l'évaluation définitive.
La CCP peut, le cas échéant, demander au directeur général de l'enseignement et de la recherche de saisir l'inspection de l'enseignement agricole afin de procéder à une expertise complémentaire. Après avoir recueilli les observations de l'intéressé, celle de l'autorité qui a procédé à l'évaluation définitive, et l'avis éventuel de l'inspection, l'administration, après consultation de la CCP, émet un avis motivé versé au dossier de l'agent.

Cet avis ne se substitue pas à l'évaluation qui fait l'objet de la contestation.

Le Directeur général de l'enseignement et de la recherche	**Le Directeur général de l'administration**
Michel THIBIER	**Jean-Marie AURAND**