



GUIDE DE L'ÉVALUATION

I. PRINCIPES GÉNÉRAUX ET OBJECTIFS

L'entretien d'évaluation vise à apprécier la valeur professionnelle du directeur dans l'emploi qu'il occupe. Il 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.

Il est également rappelé que l'entretien, qui réunit l'évaluateur et l'évalué, doit impérativement se dérouler sans la présence d'un tiers.

Trois objectifs sont essentiellement recherchés lors de la mise en œuvre de l'évaluation :

- 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, et plus particulièrement du contexte d'exercice en fonction du poste occupé ;
- la détermination et la fixation des objectifs à atteindre, pour l'année à venir, après discussion avec l'évalué ;
- le conseil, l'orientation et l'accompagnement du professionnel en fonction de ses intérêts et compétences et des besoins de l'institution qui l'emploie, de ses perspectives d'évolution professionnelle et de ses besoins en formation.

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.

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. À cette occasion, il peut détecter les capacités de l'évalué à évoluer vers d'autres fonctions et/ou d'autres métiers.

C'est, par ailleurs, lors de l'entretien d'évaluation, que l'évaluateur détermine les capacités de l'évalué à être promu au grade supérieur.

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 soient fixés aux directeurs d'hôpital, aux directeurs d'établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux (chefs d'établissement ou adjoints) et aux directeurs des soins, des objectifs clairs et réalisables dans le contexte, permettant d'en évaluer le bilan en fin d'exercice.

Aussi, conformément à la circulaire du Premier ministre du 23 avril 2025, les objectifs assignés pour l'année à venir, et qui seront évalués l'année prochaine, doivent intégrer une démarche d'amélioration de l'efficacité des établissements de santé. Il convient que ces objectifs soient définis de manière proportionnée, en tenant compte des leviers réellement mobilisables par l'évalué lui-même et au sein de trajectoires budgétaires et financières réalistes. L'évaluateur veillera à ce que les objectifs fixés soient atteignables dans la temporalité de l'évaluation et que l'objectif soit évalué sur la base des actions menées par l'évalué et de leurs résultats.

L'évaluation doit permettre au directeur d'apprécier ses aptitudes, compétences et potentiels, dans une logique d'amélioration continue et de renforcement de son implication dans l'accomplissement de ses missions. Elle permet de garder la trace des actions menées, constitue un appui pour son orientation et son évolution professionnelle, et doit offrir à l'évaluateur l'occasion d'accompagner activement cette évolution.

L'évaluation présente l'intérêt pour tous les directeurs d'hôpital, directeurs d'établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux et directeurs des soins 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 également apprécié sur la manière dont il conduit l'évaluation des directeurs qui relèvent de son autorité.

Changement de situation en cours d'année

Si le directeur quitte son poste en cours d'année, il est évalué au titre de l'établissement dans lequel sa durée d'affectation a été la plus longue.

Dans l'hypothèse où un changement de fonction ou d'affectation de l'évalué intervient au 1^{er} juillet de l'année N, l'autorité en charge de l'évaluation est celle qui était compétente pour les six premiers mois de l'année.

En cas de départ de l'évaluateur, il appartient à la nouvelle autorité compétente de procéder à l'évaluation et, s'il le souhaite, de se rapprocher de son prédécesseur.

II. CONTENU DU DOSSIER D'ÉVALUATION

2.1. Présentation du support

Le support d'évaluation « CNG » regroupe les fiches A1, A2, A3, B1, fiches 1 et B2, B3, B4, B5, fiche 2, fiche C et les pages de notification. Elles constituent le compte rendu d'évaluation.

Le support d'évaluation prend le format d'un fichier **pdf interactif** que l'évalué doit télécharger en se connectant à l'outil de gestion des directeurs, SAGA-Directeurs. **Le fichier doit impérativement être maintenu au format pdf interactif et nullement être imprimé et scanné.** En effet, le maintien du format pdf interactif conditionne ensuite son intégration dans SAGA-Directeurs puis l'extraction des données en vue de statistiques (statistiques sur la PFR, sur les corps, et pour la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences -GPMC) et d'établissement de viviers.

Une copie de l'évaluation est conservée par l'évaluateur et l'évalué. **Avant de cocher les cases (page 18) bloquant le contenu de l'évaluation, il est impératif d'enregistrer une copie du pdf interactif en cas de nécessité de modifier le contenu de l'évaluation (erreur dans le contenu, suites données à un recours, etc.). Le blocage du contenu suite à la coche de la case est définitif.**

Une fois totalement signé, le fichier est transmis au CNG au format pdf interactif pour classement dans le dossier administratif de l'intéressé au sein de l'outil SAGA-Directeurs.

S'agissant du calendrier des opérations, il convient de se reporter à la fiche « calendrier de l'entretien d'évaluation » (annexe 5).

Il s'agit d'une obligation réglementaire pouvant engager la responsabilité de l'évaluateur. À défaut de transmission de l'évaluation, la directrice générale du CNG peut engager les moyens mis à sa disposition afin de faire respecter cette procédure.

2.2. Situation administrative de l'évalué, logement et part fonctions – Fiche A2

Les éléments relatifs à la situation de l'évalué sont à compléter par l'évalué.

Dans le cadre d'une mise à disposition, préciser la quotité de temps de travail. L'évaluation des directeurs mis à disposition à temps partiel (quotité de travail jusqu'à 50 %) est réalisée par l'autorité hiérarchique de l'établissement d'origine. L'organisme d'accueil peut établir un rapport sur sa manière de servir dans le cadre de la mise à disposition.

D'une manière générale, l'évaluation est placée sous la responsabilité de l'autorité hiérarchique de l'organisme d'accueil, l'établissement d'origine en est informé.

Le directeur doit indiquer le grade, l'échelon et l'éventuel chevron dans lesquels il se trouve au moment de l'entretien professionnel.

Il sera précisé si l'agent bénéficie d'un logement, de l'indemnité compensatrice de logement (ICL), et quelle est sa part fonctions.

2.3. Description du poste occupé par le directeur et principales actions menées sur l'exercice en cours - Fiche A3

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

Elles permettent également à l'évalué 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 durant l'année écoulée.

2.4. Appréciation des compétences professionnelles – Fiche B1

Ces rubriques sont remplies par l'évalué et l'évaluateur. L'évalué auto-évalue 12 compétences obligatoires et jusqu'à 6 compétences au choix complémentaires (a minima 3) parmi les compétences définies dans le référentiel des métiers et des compétences des directeurs de la fonction publique hospitalière publié par le CNG en 2023. L'évaluateur apprécie les niveaux d'acquisition des compétences. L'évalué ne peut pas bénéficier de plus de 5 compétences avec un niveau défini comme « exceptionnel ».

L'évaluation de ces compétences consiste à valider les compétences du directeur sur la base du référentiel métiers et compétences, ou à identifier les écarts éventuels avec les attendus du poste qu'il occupe, afin de déterminer les éventuelles compétences à développer.

Cette évaluation s'inscrit dans une perspective de développement de compétences tout au long de la vie professionnelle. Elle permet de proposer un accompagnement personnalisé à l'évalué en fonction de ses compétences, de co-construire avec l'évaluateur un plan d'actions éventuel (conseil, orientation, formation), lui permettant de valoriser ses capacités tout au long de sa carrière.

2.5. L'évaluation des résultats professionnels - Fiches B2

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.

À l'issue de l'entretien, le coefficient de la part résultats doit être communiqué à l'évalué. Ce coefficient ainsi que le montant de la part résultats sont notifiés dans un délai d'un mois, à l'évalué, suivant le modèle en annexe 5.

2.6. Conséquences de l'évaluation sur le régime indemnitaire – Fiche B4

La fixation de la part liée aux résultats allouée aux directeurs doit être en parfaite adéquation avec l'évaluation de ces derniers.

La cotation de cette part liée aux résultats et le montant correspondant doivent impérativement être communiqués à l'évalué à l'issue de l'entretien d'évaluation et confirmés par une décision de l'évaluateur (cf. modèle de décision joint en annexe 4) dans le délai d'un mois. Une copie de la notification est systématiquement communiquée au CNG avec le dossier d'évaluation.

La part liée aux résultats peut comprendre, au titre d'une année, le versement d'une attribution annuelle exceptionnelle, non reconductible automatiquement d'une année sur l'autre.

En cas de mobilisation des jours placés au compte épargne-temps, l'évalué conserve le régime indemnitaire, même si son absence précède un départ, notamment en retraite, tant pour la part relative aux fonctions que pour la part résultats.

2.7. Proposition d'inscription au tableau d'avancement à la hors classe - Fiche B5

A - pour les directeurs d'hôpital

Les conditions d'ancienneté et de mobilité requises pour bénéficier d'un avancement de grade (hors classe) sont régies par l'article 21 du décret n° 2005-921 du 2 août 2005 modifié portant statut particulier des grades et emplois des personnels de direction.

Il faut avoir atteint le 6^{ème} échelon du grade de la classe normale et justifier de quatre années de services effectifs dans le corps.

Il convient également d'avoir effectué deux changements d'affectation depuis l'accès dans le corps, dont au moins un changement d'établissement. Toutefois, lorsque le changement d'affectation conduit à un changement de région administrative, un seul changement d'affectation est requis.

Pour plus de détails sur les conditions de mobilité, nous vous invitons à consulter les lignes directrices de gestion pour l'accès au grade de la hors classe disponibles sur le site internet du CNG à la rubrique [Directeurs/Etapes de ma carrière](#).

À ce titre, nous appelons l'attention des évaluateurs sur l'importance de compléter, outre l'appréciation générale sur la manière de servir, la fiche de proposition du support (B5) par un avis détaillé et circonstancié.

Par ailleurs, conformément à l'article 21 du décret n° 2005-921 du 2 août 2005 modifié, le nombre de fonctionnaires du corps des personnels de direction soumis aux dispositions dudit décret, pouvant être promus à la hors classe chaque année, est déterminé par application, au nombre des fonctionnaires promouvables sur l'ensemble du corps, d'un taux fixé par arrêté des ministres chargés de la santé, de la fonction publique et du budget.

B - pour les directeurs d'établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux

Les conditions d'ancienneté et de mobilité requises pour bénéficier d'un avancement de grade (hors classe) sont régies par l'article 22 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 ou dans un corps ou cadre d'emplois de niveau comparable (avant le 31 décembre de l'année N) et inscrits au tableau d'avancement. 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 9 du décret n° 2007-1930 du 26 décembre 2007 modifié, « 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 L. 5 du Code général de la fonction publique (avant le 31 décembre de l'année N-1).

Les périodes de détachement, les périodes de mise à disposition d'une quotité au moins égale à 50 %, d'une durée supérieure à douze mois sont prises en compte dans le calcul de l'ancienneté et au titre d'un changement d'établissement.

Les directeurs d'établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux qui assurent, ou sont membres, lors de sa constitution, d'une direction commune ou ont eu à connaître une fusion d'établissements, sont considérés avoir effectué une mobilité. Pour l'application de cette disposition, la nomination du ou des directeur(s) relevant de la direction commune ou de la fusion, devra avoir été actée par un arrêté du directeur général du CNG, avant la constitution du tableau d'avancement.

C – Pour les directeurs des soins

Les conditions d'ancienneté et de mobilité requises pour bénéficier d'un avancement de grade à la hors classe sont régies par l'article 19 du décret n° 2002-550 du 19 avril 2002 modifié portant statut particulier du corps de directeurs des soins de la fonction publique hospitalière. Celles-ci sont les suivantes :

- avoir atteint le 4^{ème} échelon du grade de la classe normale et justifier de quatre années de services effectifs dans le corps (l'année de formation à l'École nationale des hautes études en santé publique est prise en compte dans l'ancienneté pour l'avancement de grade) ;

- avoir accompli depuis leur nomination dans le corps des directeurs des soins ou dans celui de cadre de santé ou de cadre de santé paramédical, au moins une mobilité :
 - soit, au titre d'un changement d'établissement au sens de l'article L. 5 du Code général de la fonction publique.
Les périodes accomplies, soit en situation de mise à disposition, soit en position de détachement ou de disponibilité, d'une quotité au moins égale à 50 %, sont considérées, après avis de la commission administrative paritaire nationale, comme un changement d'établissement lorsqu'elles ont donné lieu à l'exercice d'une activité professionnelle correspondant aux missions des directeurs des soins, mentionnées à l'article 19 du décret susvisé.
 - soit au titre de la mobilité fonctionnelle.
Dans le corps des directeurs des soins, la mobilité fonctionnelle doit être accomplie sur des fonctions mentionnées à l'article 3 du décret n° 2002-550 du 19 avril 2002 modifié à l'exception de celles consistant en des missions, études ou coordination d'études.
Au sein des corps de cadres de santé et de cadres de santé paramédicaux, la mobilité fonctionnelle doit avoir respectivement été accomplie entre les fonctions mentionnées au 1° et au 3° des articles 4 et 5 du décret n° 2001-1375 du 31 décembre 2001 ou entre les fonctions mentionnées au 1° et au 3° des articles 3 et 4 du décret n° 2012-1467 du 26 décembre 2012.

Les directeurs des soins qui sont membres, lors de sa constitution, d'une direction commune sont considérés comme ayant effectué une mobilité fonctionnelle. Cette mobilité est attestée par le directeur d'un des établissements faisant l'objet de la direction commune. Cette disposition s'applique également aux directeurs des soins affectés dans un établissement faisant l'objet d'une fusion avec un autre établissement mentionné à l'article L. 5 du Code général de la fonction publique.

D - Dispositions générales pour les trois corps

- Pour les trois corps de direction, les directeurs qui remplissent les conditions statutaires, doivent, pour être inscrits au tableau d'avancement, faire l'objet d'une proposition d'inscription et d'une évaluation en cohérence avec cette proposition d'inscription.
- Compte tenu des conséquences de l'avis de l'évaluateur sur la carrière de l'intéressé, il est impératif de motiver la proposition d'inscription ou de non-inscription.
- Concernant les conditions d'ancienneté, et quel que soit le corps, les périodes de disponibilité du directeur sont désormais prises en compte dans le calcul de l'ancienneté dans le corps ou cadre d'emplois.

Le fonctionnaire conserve ses droits à avancement d'échelon ou de grade dans la limite de cinq ans, sous réserve d'exercer durant sa période de disponibilité une activité professionnelle, selon les conditions régies par l'article 36-1 du décret n° 88-976 du 13 octobre 1988 modifié. La conservation de ces droits est subordonnée à la transmission annuelle par le fonctionnaire des pièces justifiant de l'exercice d'une activité professionnelle, et ce au plus tard le 31 mai de chaque année suivant le premier jour de son placement en disponibilité. À défaut, le fonctionnaire ne peut prétendre au bénéfice de ses droits à l'avancement correspondant à la période concernée.

Ces nouvelles dispositions sont applicables aux mises en disponibilité et aux renouvellements de disponibilité prenant effet à compter du 7 septembre 2018.

Les périodes de disponibilité ayant donné lieu à une activité professionnelle peuvent être prises en compte au titre d'un changement d'affectation.

2.8. La détermination des objectifs de l'année à venir – pages 13 et 14 du support d'évaluation

L'évalué se voit fixer des objectifs annuels qui se situent dans le cadre des objectifs de l'établissement.

Les objectifs ne doivent pas être confondus avec les tâches à accomplir. Ils doivent donc être peu nombreux et fixés en fonction des actions prioritaires.

Ils 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 ;
- **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 de l'évalué et les résultats à atteindre. Ils peuvent aussi inclure des objectifs d'amélioration de l'activité et des pratiques professionnelles attendues.

2.9. Souhaits d'évolution professionnelle et/ou de mobilité, recensement des expertises et des souhaits de formation - Fiche C

Cette partie est renseignée à titre informatif. L'évalué indique ses vœux d'évolution professionnelle et/ou de mobilité pour les deux prochaines années. Cependant l'expression de souhaits de mobilité géographique par l'évalué dans le support d'évaluation ne se substitue pas aux procédures existant en matière de mutation des personnels de direction et des directeurs des soins.

Pour autant, la mobilité ne doit pas avoir, pour l'évalué, un caractère pénalisant dans la procédure d'évaluation et dans l'attribution du coefficient de sa part liée aux résultats et pour la proposition au grade d'avancement.

L'évaluateur peut apprécier les qualités professionnelles dominantes de l'évalué et formuler les appréciations et conseils qui lui semblent utiles.

Le cas échéant, il échange avec l'intéressé sur les fonctions qu'il souhaiterait exercer à l'avenir dans le cadre de son projet professionnel.

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

L'évaluateur et l'évalué peuvent porter à la connaissance du CNG les domaines d'expertise détenus par l'évalué et, en lien avec ceux-ci, son souhait de participer à des missions ponctuelles.

Enfin, un bilan des formations demandées l'exercice précédent doit être réalisé.

2.10. Observations éventuelles de l'évalué sur la conduite de l'entretien – Page 17

L'évaluateur est tenu d'adresser à l'évalué le support signé dans un délai ne pouvant excéder 15 jours.

L'évalué dispose d'un délai de 7 jours à compter de la remise du document, afin de formuler ses remarques éventuelles et le signer pour attester qu'il en a pris connaissance. Il n'est donc pas tenu de signer le compte rendu d'entretien dès sa remise par l'évaluateur.

III. CONCLUSION DE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION

À la fin de l'entretien, un moment privilégié doit être réservé à l'évalué 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 l'ARS et l'établissement (pour les chefs d'établissement), des propositions d'amélioration des relations entre le chef d'établissement et ses adjoints ou, plus largement, au sein de l'équipe de direction, notamment.

Le document doit être signé obligatoirement par l'évaluateur et l'évalué, chacun en enregistre une copie. Le nom, la qualité et la signature de l'évaluateur doivent impérativement figurer sur le support d'évaluation.

La signature du support d'évaluation est impérative sur la page 18. Elle signifie que l'évalué a pris connaissance de son évaluation mais n'emporte pas accord sur son contenu.

Le support CNG, maintenu au format pdf interactif, ainsi que, par ailleurs, les décisions de parts liées aux fonctions et aux résultats sont transmises systématiquement au CNG, par courriel, pour enregistrement dans le dossier administratif de l'intéressé.