

## L'entretien professionnel dans la fonction publique

**L**a procédure de notation, longtemps au cœur du dispositif de reconnaissance de la valeur professionnelle des fonctionnaires, ne permettait plus de mesurer objectivement et précisément cette valeur. Un entretien d'évaluation a été créé il y a quelques années comme complément indispensable<sup>1</sup>. Devant la lourdeur de cette combinaison, l'Etat a expérimenté la possibilité de se fonder sur un entretien professionnel en lieu et place de la notation pour apprécier la valeur professionnelle des fonctionnaires<sup>2</sup>. Sa pérennisation et sa généralisation sont en cours depuis 2012<sup>3</sup>.

Cet entretien professionnel est une évolution fondamentale en matière de management et d'évaluation indi-

---

1 Cf. décret n°2002-682 du 29 avril 2002 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'Etat.

2 Cf. loi n°2007-148 du 2 février 2007 de modernisation de la fonction et le décret n°2007-1365 du 17 septembre 2007 portant application de l'article 55bis de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat.

3 Cf. loi n° 2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique et décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'Etat. Quelques assouplissements sont prévus, notamment la possibilité du maintien, à titre dérogatoire, d'un système de notation qui devra être prévu par le statut particulier du corps concerné, après avis du Conseil supérieur de la fonction publique de l'État. Pour la fonction publique hospitalière ainsi que dans la fonction publique territoriale, cette expérimentation est en cours jusqu'en 2014 (décret n° 2010-1153 du 29 septembre 2010 (décret n°2010-716 du 29 juin 2010 et circulaires du 6 août 2010 et du 4 mars 2013).

viduelle pour les agents publics<sup>4</sup>. Il permet un management plus personnalisé, renforce le lien entre l'évaluation individuelle et les choix d'avancement, de promotion et de modulation indemnitaire. L'entretien professionnel est annuel et conduit par le supérieur hiérarchique direct<sup>5</sup>. Vous aurez donc à le mettre en œuvre, comme vous y serez soumis par votre propre supérieur hiérarchique. Il porte principalement sur :

- Les résultats professionnels (dépendants des objectifs fixés) ;

- Les objectifs à atteindre (année suivante et perspectives d'amélioration) ;

- La manière de servir, l'implication professionnelle (motivation, dynamisme, prise d'initiative, réactivité, disponibilité, efficacité...) et le sens du service public (neutralité, équité, respect de l'utilisateur, souci de l'image de l'administration...);

- Les acquis de l'expérience professionnelle (compétences acquises en termes de connaissances professionnelles de l'emploi et compétences personnelles) ;

- Les besoins de formation ;

- Les perspectives d'évolution professionnelle (carrière, mobilité et, pour vos agents contractuels notamment, leurs projets de préparation aux concours d'accès aux corps et cadres d'emplois de la fonction publique) ;

- L'exercice des fonctions d'encadrement : l'aptitude au management qui est une compétence transverse de tout cadre manager<sup>6</sup>. La responsabilité particulière dans le fonctionnement d'une équipe, d'un projet ou d'un réseau doit être évaluée. Ainsi, la capacité d'un agent à organiser et animer son équipe, un réseau de correspondants internes ou externes, une équipe de projet, à définir et

---

4 Au sens générique « agent et cadre ».

5 Cf. décret n°2002-682 du 29 avril 2002 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'Etat

6 Depuis 2010 pour les responsables hiérarchiques, ou les agents mettant en œuvre des compétences managériales.

évaluer des objectifs ou même les entretiens professionnels font partie intégrante des compétences managériales.

L'entretien professionnel est un moment privilégié et constructif au cours duquel vous devez prendre le temps de faire le bilan de l'année écoulée, envisager les évolutions possibles pour l'avenir et rechercher avec l'agent des voies de développement pour favoriser sa réussite. Pour la CFDT, il y a trois périodes dans l'entretien professionnel.

La première doit permettre un échange sur les moyens et atteintes des objectifs collectifs et son fonctionnement. Il n'y a pas de réussite individuelle sans réussite collective et vice versa.

La deuxième concerne la partie individuelle de l'évaluation. L'entretien est différent des contacts et des échanges quotidiens qu'il faut avoir. Il s'appuie sur la fiche de poste, les objectifs annuels et les besoins de compétences du service, ce à la différence du dialogue quotidien. Il peut donc être l'occasion de faire évoluer cette fiche de poste, d'aborder des sujets de fond, particuliers, voire personnels, que l'on ne traite pas au quotidien. Si certains objectifs sont substantiellement modifiés en cours d'année, fixez par écrit les nouveaux objectifs (soit dans une lettre de mission ou sur la fiche de poste).

La troisième partie concerne les conseils / orientations. C'est l'occasion pour vous de présenter à l'agent<sup>7</sup> des options de carrière ou des dispositifs dont il n'a peut-être pas connaissance, telles que la reconnaissance et l'évaluation de l'expertise scientifique ou technique, la possibilité d'accéder à un entretien de carrière ou un bilan de carrière (ce dispositif donne la possibilité d'être acteur de son parcours professionnel et de pouvoir l'ajuster en fonction de ses aspirations et compétences). C'est aussi pour vous la possibilité d'anticiper les mobilités et de favoriser les évolutions professionnelles.

Avant les entretiens annuels, il est nécessaire de faire une réunion préparatoire avec l'ensemble des agents afin de leur en présenter les principes, le dispositif et les

---

<sup>7</sup> L'agent est compris systématiquement comme « agent ou cadre ».

documents correspondants. Ils doivent avoir l'information nécessaire et être en possession de tous les documents utiles.

Pour la CFDT, cet entretien doit être le moment privilégié de faire le point sur les résultats professionnels, de donner des repères en fixant les objectifs et de préparer l'avenir, avec les moyens nécessaires. Il doit permettre une meilleure reconnaissance, plus individuelle, de donner du sens à l'activité (objectifs individuels et axes de progrès négociés avec vous). Les besoins en formation notamment en font partie intégrante.

C'est un temps fort d'échanges entre vous et vos collaborateurs, enrichissant le dialogue et permettant à l'agent de se situer par rapport à l'équipe, à son travail, d'obtenir une reconnaissance, des encouragements ou une assistance dans les difficultés à résoudre. C'est pour vous aussi l'occasion d'affirmer vos responsabilités d'encadrement et de conforter votre rôle de manager. Si vous collaborateur a lui-même des responsabilités hiérarchiques, vous devrez les évaluer. C'est une nouveauté importante depuis 2010 et c'est un point central pour la CFDT. Cela veut dire que cette aptitude doit être accompagnée.

### *Le compte-rendu de l'entretien professionnel*

L'entretien professionnel donne lieu à compte-rendu. Celui-ci est signé et établi par le supérieur hiérarchique direct, visé par le n+2 (ou l'autorité hiérarchique compétente) afin de répondre à la double exigence de responsabilité des managers et de transparence de l'exercice.

Il comporte une appréciation générale exprimant la valeur professionnelle de l'agent. Cette appréciation est une partie déterminante de l'entretien professionnel et est formalisée par un niveau d'insuffisant à excellent<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Le niveau insuffisant signifie que le niveau n'est pas compatible avec ce qu'on attend de l'agent. Le niveau moyen signifie que le niveau est en retrait

Votre agent peut compléter le compte-rendu par des observations sur la conduite de l'entretien ou les différents sujets sur lesquels il porte. Une fois signé par l'agent et vous-même, le compte-rendu est versé à son dossier. Bien évidemment aucune mention sur des activités syndicales, administratives, la santé ou les absences régulières ne doit y figurer. Le refus de signature n'entrave pas la valeur du compte-rendu.

L'appréciation constitue le socle des propositions concernant la reconnaissance de la valeur professionnelle (réduction / majorations d'ancienneté annuelle<sup>9</sup>) que le manager peut attribuer, après avis de la commission administrative paritaire (CAP)<sup>10</sup> compétente. Il faut donc échanger sur les réductions d'ancienneté, en particulier si on ne souhaite pas en proposer. Insister aussi sur le fait qu'il s'agit de propositions qui peuvent ne pas être suivies, que ce n'est pas un droit acquis reconductible. Et que la réduction « à tour de rôle » est proscrite (mais reste régulièrement utilisée<sup>11</sup>). Les critères, fixés après avis du comité technique (pour éviter l'arbitraire et s'assurer qu'elle soit facile à utiliser) portent notamment sur l'efficacité dans l'emploi et la réalisation des objectifs, les compétences professionnelles et techniques, mais aussi sur les qualités relationnelles et d'encadrement ou le cas échéant à exercer des fonctions d'un niveau supérieur.

---

(inférieur) à ce qui est attendu. Le niveau bon signifie que le niveau est satisfaisant. Le niveau très bon signifie que les prestations sont appréciées. Le niveau excellent est exceptionnel.

9 Des réductions (c'est-à-dire avancement au mérite) ou des majorations d'ancienneté par rapport à l'ancienneté moyenne exigée par le statut du corps considéré pour accéder d'un échelon à l'échelon supérieur. Il est toujours prévu une durée minimum et une durée maximum. L'avancement à la durée maximum est un droit.

10 Instance obligatoirement consultée avant de prendre certaines décisions relatives à la carrière des fonctionnaires (cf. article 30 de la loi 84-53 du 26 janvier 1984). L'administration employeur peut prendre une décision contraire.

11 Il n'y a plus de contingent de majoration ou réduction nationale. Chaque ministère détermine par arrêté les quotas de réduction d'ancienneté et les modalités de répartition les mieux adaptés à son mode de gestion ainsi que les modalités d'attribution des majorations d'ancienneté qui sont appliquées aux fonctionnaires dont la valeur professionnelle est insuffisante.

Le compte-rendu est également pris en compte pour les tableaux d'avancement de grade et la modulation du régime indemnitaire<sup>12</sup> lorsqu'il comprend une part variable établie en fonction des résultats individuels ou de la manière de servir du fonctionnaire (prime de fonctions et de résultats notamment). N'hésitez pas à utiliser l'alerte ou l'encouragement, utiles, même s'ils sont sans incidence sur l'évolution de la carrière, car ils ne sont pas contingentés.

L'entretien professionnel est un droit et une obligation pour l'agent, quelle que soit sa situation administrative. L'agent doit en bénéficier chaque année pour que sa valeur professionnelle soit appréciée. L'entretien professionnel est étendu à tous les agents non titulaires recrutés par contrat à durée indéterminée ou déterminée de plus d'un an depuis un décret du 14 mars 2014.

**Si l'agent refuse**, il se prive de toute possibilité de dialogue et de faire valoir son point de vue et se place sur le terrain du manquement à l'obligation d'obéissance hiérarchique. Une seconde proposition de rendez-vous lui sera adressée par note qui l'informerait également des conséquences en termes de parcours professionnel et de carrière. Vous rédigerez alors de façon unilatérale (en notant le refus de l'agent), le compte-rendu (qui doit lui être notifié) et qui demeure le support de l'évaluation annuelle.

**L'entretien professionnel est une obligation** pour le supérieur hiérarchique direct (n+1), au titre de ses missions d'encadrement. Vous devez donc vous organiser, quelle que soit votre charge de travail, pour conduire ces entretiens. Votre propre manager doit s'assurer que vous avez accompli cette mission. A vous d'évoquer dans votre propre entretien professionnel les problèmes de charges éventuelles.../...

---

12 L'entretien professionnel sert de référence pour la modulation de la part variable de la prime de fonctions et de résultats (PFR) instituée par le décret du 22 décembre 2008.

.../... **L'agent ne peut pas se faire accompagner** au cours de cet entretien car une telle présence, contraire à l'esprit du dispositif, nuit à la sincérité de l'exercice et irait à l'encontre du caractère individuel et personnel de l'évaluation. En cas de contestation du compte-rendu, l'agent doit d'abord exercer un recours gracieux auprès de vous, dans les dix jours suivant la communication, avant, le cas échéant, la saisine de la CAP compétente. L'agent peut également contester le compte-rendu devant le juge administratif dans les conditions de droit commun.

En conclusion, la CFDT Fonctions publiques fera, avec vous, l'évaluation de ce dispositif pour que l'entretien professionnel évite l'arbitraire, qu'il soit efficace pour le parcours professionnel, et non simplement formel, au regard du temps à consacrer, de la durée de certains projets, etc.