

Vous pouvez trouver les guides CPF fonctions publiques sur le portail de la fonction publique. Le compte **www.monactivite.gouv.fr** devrait être opérationnel en juin 2018.

3. L'entretien professionnel dans la fonction publique

La procédure de notation⁶⁴, longtemps au cœur du dispositif de reconnaissance de la valeur professionnelle des fonctionnaires, ne permettait plus de mesurer objectivement et précisément cette valeur, elle a donc été supprimée au 1er janvier 2015. Un entretien professionnel remplace la notation pour apprécier la valeur professionnelle des fonctionnaires⁶⁵ et comme outil du développement des compétences et des performances de votre équipe.

Cet entretien professionnel, obligatoire et constituant un accompagnement 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 direct⁶⁶. Vous aurez donc à le mettre en œuvre, comme vous y serez soumis avec votre propre supérieur hiérarchique. Il porte principalement sur :

- Les résultats professionnels (dépendants des objectifs fixés) – niveau de réalisation ;
- Les objectifs à atteindre (année suivante et perspectives d'amélioration) et qui doivent être réalistes ;
- 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'usager, 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) – ce que vous pouvez valoriser ;
- Les besoins de formation et les difficultés rencontrées ;
- 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) ; Vous devez en profiter pour identifier les potentiels.
- Le cas échéant, l'exercice des fonctions d'encadrement : l'aptitude au

64 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'État.

65 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'État.

66 Décret n°2002-682 du 29 avril 2002 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'État

management qui est une compétence transverse de tout cadre manager⁶⁷. 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 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. Même si le déroulé de la procédure est précisé dans un décret, 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). C'est cette partie qui fixera la partie CIA (Complément Individuel Annuel) du RIFSEEP. C'est donc la plus délicate puisqu'elle a de fait un impact direct sur la rémunération.

La troisième partie concerne les conseils / orientations. C'est l'occasion pour vous de présenter à l'agent 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 documents correspondants. Ils doivent avoir l'information nécessaire et être en possession de tous les documents utiles.

⁶⁷ Depuis 2010 pour les responsables hiérarchiques, ou les agents mettant en œuvre des compétences managériales.

Enfin, le mode projet se développant et les effectifs se réduisant dans les FP, il est de plus en plus fréquent d'être amené à évaluer un agent qui travaille également pour un ou plusieurs autres personnes. Pour cela, prévoyez un échange préalable avec les autres cadres concernés, objectiviez les résultats par rapport à la fixation des objectifs de l'année N-1, veillez à la charge de travail et à la non-juxtaposition de périodes chargées (bouclages de dossiers, évènement spécial, ...) lors de la fixation des objectifs suivants.

Pour la CFDT :

Cet entretien doit être le moment privilégié pour faire le point sur les résultats professionnels, pour donner des repères en fixant les objectifs et pour 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 votre 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. N'oubliez pas le caractère confidentiel des échanges⁶⁸.

L'agent ne peut pas se faire accompagner au cours de cet entretien car une telle présence, est contraire à l'esprit du dispositif, et pourrait nuire à la sincérité de l'exercice et irait à l'encontre du caractère individuel et personnel de l'évaluation. Néanmoins certains managers acceptent un observateur syndical lorsque son rôle se limite à reformuler vers l'agent ce que lui dit son manager et vice-versa, et diminue le niveau d'anxiété.

Le compte-rendu de l'entretien professionnel

L'entretien professionnel donne lieu à compte-rendu. Celui-ci est établi par le supérieur hiérarchique direct mais 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 est signé par le supérieur hiérarchique et par l'agent.

68 Procédure de l'entretien professionnel (décret n°2014-1526 du 16 décembre 2014).

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 excellent⁶⁹. 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 (temps partiel, congé maladie...) ne doit y figurer. Le refus de signature n'entrave pas la valeur du compte-rendu.

La loi de finances pour 2016⁷⁰ a instauré dans la Fonction Publique un cadencement unique d'avancement d'échelon, entraînant de fait la suppression de l'attribution des réductions-majorations d'ancienneté et un changement progressivement dans l'établissement des listes d'aptitude à compter de l'année 2018 FPE (et 2019 les autres) avec :

Intégration, dans le compte-rendu d'entretien professionnel, de l'avis du supérieur hiérarchique direct (tableau synoptique des 5 dernières années), qui évalue l'aptitude de l'agent⁷¹ à exercer les fonctions du corps supérieur par le calcul d'une valeur chiffrée par année d'évaluation (hors items relatifs aux fonctions d'encadrement).

Avis et classement du candidat par la Direction locale qui appréciera son aptitude à exercer dans le corps supérieur.

Pour les listes d'aptitudes de C en B et de B en A, un engagement de mobilité sera demandé à l'agent lors du dépôt de sa candidature.

L'agent ne pas avoir fait l'objet, dans le compte-rendu d'entretien professionnel, d'une appréciation d'un niveau « insuffisant » ou de critiques ou de réserves récurrentes sur la manière de servir et, ne pas avoir fait l'objet, postérieurement à la dernière évaluation, ni d'une note de service constatant une insuffisance professionnelle ou un comportement professionnel inapproprié ni d'une procédure disciplinaire récente !

Le compte-rendu est donc pris en compte pour les tableaux d'avancement de grade. Votre rôle est donc fondamental. 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 contingents.

69 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 (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.

70 L'article 57 de la loi 84-16 du 11 janvier 1984 modifié par l'article 148 de la loi de Finances de 2016.

71 Selon l'échelle de valeur suivante : **Valeur 1** : Aptitude non acquise. L'agent ne possède pas les aptitudes nécessaires à l'exercice des fonctions du corps supérieur. **Valeur 2** : Aptitude en cours d'acquisition. L'agent ne possède pas, à ce stade, la totalité des aptitudes nécessaires à l'exercice des fonctions du corps supérieur. **Valeur 3** : Aptitude confirmée. L'agent possède les aptitudes nécessaires à l'exercice des fonctions du corps supérieur.

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'informera 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.

Le compte-rendu de l'entretien peut être contesté, dans un premier temps par 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.

4. Réussir les entretiens difficiles

Le manager, dans ses responsabilités, doit parfois gérer des situations délicates, comme par exemple devoir constater des résultats insuffisants ou annoncer un refus d'augmentation ; ce sont des entretiens toujours difficiles.

Manager les difficultés professionnelles

Préparez vos entretiens. Comment les missions de votre collaborateur, ses objectifs n'ont pas été remplis (sans occulter ceux qui ont été remplis) ?... Proposez des mesures à prendre et des solutions. Pratiquez une écoute active en laissant le temps à votre interlocuteur de formuler et de réfléchir. Ecoutez ses propositions, donnez les objectifs à atteindre et définissez ce qui se passera si ceux-ci ne sont pas atteints en étant factuel, sans menacer ni faire du chantage.