



RGPP : l'entretien professionnel

ou

Le nouveau duo évaluateur/évalué

## A – De la notation à l'évaluation : historique et rappel

*La notation des fonctionnaires de l'Etat était régie par l'article 17 de la loi n°83-634 du 13 juillet 1983 modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires et par l'article 55 de la loi n°84-16 du 11 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat.*

*Le décret n°2002-682 du 29 avril 2002 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'État a institué la procédure d'évaluation des fonctionnaires. Il visait à simplifier les procédures de notation et d'avancement d'échelon tout en récompensant mieux les fonctionnaires dont la valeur professionnelle était reconnue par l'octroi de réductions d'ancienneté plus importantes. Il faisait déjà de l'évaluation et de la notation « les outils d'une gestion rénovée des ressources humaines. » !!!*

**Le dispositif mis en place par le décret susvisé devait prendre en compte 3 points :**

- *La reconnaissance de l'évaluation*

L'article 2 du [décret du 29 avril 2002](#) instituait la procédure de l'évaluation qui devenait obligatoire, l'article 3 définissant les objectifs essentiels assignés à l'entretien d'évaluation.

Juillet 2009



Dans un souci d'efficacité, l'entretien était conduit par le supérieur hiérarchique direct de l'agent, celui-ci étant le mieux à même d'apprécier les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés et d'engager une discussion sur les besoins de formation de l'agent définis, notamment, par rapport aux missions qu'il exerçait, et sur ses perspectives d'évolution professionnelle. L'entretien d'évaluation pouvait également porter sur la notation.

Avec un objectif de pleine transparence, le compte rendu était signé par l'agent, voire le cas échéant, complété par ses soins. Il lui était communiqué et était versé à son dossier.

La procédure d'évaluation (notamment sa périodicité, son contenu, son mode d'organisation, le régime des formations à l'évaluation à mettre en place) fut définie dans chaque ministère par des arrêtés, au vu de ses missions de service public et de ses spécificités ainsi qu'au regard des corps qu'il gérait.

- **La rénovation de la notation**

*La notation devait être totalement rénovée* pour éviter l'écueil de l'inflation des très bonnes notes, rendant difficile l'octroi de réductions d'ancienneté aux fonctionnaires véritablement méritants, tout en permettant à chaque administration d'adapter son propre système de notation, soit en fonction de pratiques existantes admises, soit à l'occasion d'une concertation avec les représentants du personnel sur de nouveaux outils de notation.

Le pouvoir de notation appartenait, comme le prévoit le statut général des fonctionnaires, au chef de service. Ce principe était rappelé par l'article 6 du décret du 29 avril 2002. *Toutefois, pour tenir compte des spécificités de chaque ministère, le décret prévoyait qu'un arrêté ministériel dressait la liste des responsables et définissait la procédure de notation : pour les ministères sociaux ce fut l'arrêté du 4 août 2004 relatif aux modalités d'évaluation et de notation des fonctionnaires du ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, du ministère de la santé et de la protection sociale, du ministère de la famille et de l'enfance et du ministère de la parité et de l'égalité professionnelle.*

Les arrêtés ministériels devaient ainsi définir les niveaux des notes, de même que leurs marges d'évolution, les critères d'appréciation des agents et les conditions d'harmonisation préalable des notes.

Conformément au statut général des fonctionnaires, chaque agent se voyait attribuer une note et une appréciation générale reflétant sa manière de servir. Toutefois, la note était fixée selon les niveaux et les marges d'évolution que l'administration avait définis, en concertation avec les organisations syndicales, par voie d'arrêté ministériel et devait être en cohérence avec l'appréciation générale.

Juillet 2009

<http://itefa.unsa.org>



Elle n'était plus nécessairement chiffrée ni comprise dans la fourchette de 0 à 20. De même, l'appréciation générale était fondée sur les critères concertés et prévus dans l'arrêté ministériel.

La procédure d'harmonisation était substituée à la procédure de péréquation mise en œuvre dans le décret du 14 décembre 1959. Cette dernière produisait des effets de déresponsabilisation pour les notateurs et était mal comprise par les agents, qui se voyaient notifier, à l'issue de leur entretien de notation, une note provisoire, puis une note définitive, le cas échéant différente, résultant de l'opération de péréquation.

Pour tenir compte des missions imparties aux différents corps, les ministères pouvaient fixer des règles propres à chaque corps, en distinguant ou non selon les échelons et les grades, ou par groupes de corps ou groupes de grades.

*Là encore, le décret du 29 avril 2002 a entendu donner de la souplesse aux administrations.*

La notation pouvait être faite chaque année ou tous les deux ans, le contenu de la fiche de notation étant revu selon les règles fixées par chaque administration.

L'article 9 du décret du 29 avril 2002 organisait la communication des fiches de notation aux agents, en conformité avec les principes fixés par le statut général en la matière.

Le fonctionnaire pouvait, par l'intermédiaire de la CAP, demander la révision de sa notation et faire un recours juridictionnel contre la décision de notation.

- **Une procédure d'avancement d'échelon modernisée.**

La procédure d'avancement d'échelon était présentée comme une rénovation afin que les réductions d'ancienneté bénéficient aux fonctionnaires « appréciés comme les plus méritants ».

L'article 12 du décret du 29 avril 2002 fixait les règles de l'avancement d'échelon, selon que la notation était établie chaque année ou tous les deux ans.

*Il prévoyait, et cela constituait une avancée importante, que les mois de réductions d'ancienneté étaient égaux à 90% de l'effectif des agents notés, les mois de majorations venant abonder ce chiffre.*

L'article 13 du décret permettait de moduler l'octroi des réductions d'ancienneté de façon à récompenser les fonctionnaires dont la valeur professionnelle était reconnue. Les réductions d'ancienneté étaient corrélées à l'évolution des notes. Les fonctionnaires, dont la note évoluait le plus, bénéficiaient du nombre maximal de mois de réductions (généralement, 3 mois par an). Les autres fonctionnaires méritants bénéficiaient d'un mois de réduction d'ancienneté par an.

Juillet 2009



Le texte prévoyait également que des majorations d'ancienneté pouvaient être appliquées aux agents dont la manière de servir était jugée insuffisante. Elles ne pouvaient être inférieures à un mois, ni supérieures à trois mois par an.

*La procédure d'avancement de grade fut adaptée. Le décret du 29 avril 2002 reprenait l'essentiel des dispositions du décret du 14 février 1959 en matière d'avancement de grade. Quelques modifications étaient toutefois introduites, concernant notamment le rôle de l'évaluation dans l'avancement de grade.*

L'évaluation était en effet consacrée dans l'avancement de grade. L'article 18 du décret précité précisait que l'évaluation était prise en compte, au même titre que les autres critères, pour déterminer la valeur professionnelle des agents susceptibles de bénéficier d'un avancement de grade.

L'entrée en vigueur du nouveau dispositif fut progressive : pour ne pas mettre en péril les exercices de notation et d'avancement, des mesures transitoires ont été instituées. Ainsi, le décret du 14 février 1959 a cessé d'être applicable au fur et à mesure de l'entrée en vigueur des dispositions du décret de 2002.

*Les titres I et II du décret du 29 avril 2002 furent en vigueur, dans chaque ministère, à la date de publication de leur propre arrêté, et, au plus tard le 1er janvier 2004.* Toutefois, pour permettre de mener à bien, au cours de l'année 2004, les procédures d'avancement d'échelon et de grade organisées sur le fondement du dispositif de notation prévu par le décret du 14 février 1959, les titres III et IV du décret du 29 avril 2002 entrèrent en vigueur un an après et, au plus tard, le 1er janvier 2005.

**Le décret du 14 février 1959 fut abrogé le 1er janvier 2005, date qui a constitué la fin de la période transitoire.**

## **Aujourd'hui le dispositif de l'entretien professionnel : nouvel instrument de management des fonctionnaires**

**Dans le prolongement des recommandations issues du rapport du comité d'enquête sur le coût et le rendement des services publics rendu public en février 2007, la loi n°2007-148 du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique permet d'expérimenter la suppression de la notation au profit des fonctionnaires de l'État et des fonctionnaires hospitaliers.**

**Juillet 2009**

<http://itefa.unsa.org>



## Procédure et mise en place de l'entretien professionnel

*Les articles 58 et 59 de cette loi autorisent en effet les administrations et les établissements hospitaliers, au titre des années 2007 à 2009, à se fonder sur des entretiens professionnels, et non sur la notation, pour apprécier la valeur professionnelle des agents.*

*Durant cette période, une suspension de la notation est donc possible à titre expérimental au sein des administrations et établissements qui le souhaitent.*

En outre, le livre blanc a dénoncé le système précédent et appelait à mettre en place une évaluation périodique, qui viserait à évaluer le travail effectué par l'agent, ses résultats, sa valeur professionnelle, ses besoins, notamment en termes de formation, de même qu'à fixer les objectifs à atteindre.

### **Il s'agissait de placer l'évaluation au cœur du dispositif de reconnaissance des agents.**

*Le mécanisme d'évaluation et de notation des fonctionnaires, mis en place par le décret d'avril 2002 susvisé, a certes constitué, aux yeux de la fonction publique, une avancée constituée par l'introduction des entretiens d'évaluation, mais **a rencontré des difficultés d'application, qui ont justifié un changement des règles juridiques sur les principaux points de critique selon le rapport annuel 2008 sur l'état de la FP :***

- « La lourdeur des opérations administratives de notation
- La rigidité des quotas de réduction ou de majoration
- Le manque d'articulation entre l'évaluation individuelle des fonctionnaires et l'appréciation de la valeur professionnelle par les chefs de service ».



*L'UNSA-Itefa se permet d'ajouter également les différences de formation des cadres et personnels des administrations et le manque de communication et de pédagogie sur la transparence de l'exercice demandé, notamment dans les ministères sociaux.*

*Et puis, une évaluation à 360° degrés aurait eu le mérite de prendre en considération l'ensemble des qualités managériales de la ligne hiérarchique, chacun étant acteur de cette évaluation : du secrétariat au collaborateur direct !!!!*

Juillet 2009

<http://itefa.unsa.org>



S'agissant des fonctionnaires de l'État, le décret n°2007-1365 du 17 septembre 2007 a donc précisé les modalités d'application de la réforme liée au passage à l'entretien professionnel.

*Deux innovations sont introduites par rapport à l'actuelle procédure d'évaluation :*

- *l'institution au profit des agents d'un entretien professionnel annuel avec leur supérieur hiérarchique direct qui devient un instrument de management à part entière ;*
- *le renforcement du lien entre cet entretien et les choix d'avancement et de promotion décidés par l'administration.*

L'expérimentation a débuté dès l'année 2007, considérée comme année de référence pour la prise en compte de la valeur professionnelle, ce qui a impliqué la mise en oeuvre des entretiens professionnels dès le début 2008. Cependant, les administrations qui le souhaitaient pouvaient débuter l'expérimentation ultérieurement, dans le courant de la période retenue à cet effet.

Un premier bilan indique que tous les ministères se sont engagés à participer à l'expérimentation pour tout ou partie des corps de fonctionnaires qui relèvent de leur administration. **Neuf ministères l'ont mis en œuvre dès 2008** : Affaires étrangères et européennes, Culture et communication, Economie, industrie et emploi, Défense, Ecologie et développement durable, Education nationale, Intérieur, Outre- Mer et collectivités territoriales, Justice et Services du premier ministre. **Cela représentait 238 169 agents, soit 25% des fonctionnaires de l'Etat concernés (hors enseignants).**

Certains ministères ont fait le choix d'une entrée progressive dans le dispositif de l'entretien professionnel en réservant pour la 1<sup>ère</sup> année d'expérimentation à certains corps de fonctionnaires (Justice). D'autres départements ministériels, au contraire, ont profité de cette expérimentation pour harmoniser les procédures d'évaluation applicables à leurs agents (MAE, MEEDDAT, Intérieur). Parmi ceux-ci, certains ont également opté pour une extension du dispositif à leurs personnels non titulaires (Services du Premier ministre).



*Les ministères sociaux des deux secteurs sont entrés dans l'expérimentation en 2009 pour l'appliquer à l'ensemble de leurs corps par l'arrêté du 7 mai 2009 relatif à l'entretien professionnel des personnels du ministère du travail, des relations sociales, de la famille, de la solidarité et de la ville. \*\*\**

Ce dispositif devrait être étendu à terme à la fonction publique hospitalière et à la fonction publique territoriale.

Juillet 2009

<http://itefa.unsa.org>



**\*\*\*NOTE DE SERVICE N°DAGPB/DAGEMO/SRH/2009/116 du 27 avril 2009** relative à l'expérimentation de l'entretien professionnel des personnels du ministère du travail, des relations sociales, de la famille, de la solidarité et de la ville et du ministère de la santé et des sports.

**Chaque année, tout fonctionnaire des corps concernés bénéficie d'un entretien professionnel, qui lui offre la possibilité d'évoquer avec son supérieur hiérarchique direct un certain nombre de sujets fondamentaux de la gestion des ressources humaines. Cet entretien donne lieu à un compte-rendu.**



*Plusieurs thèmes sont obligatoirement abordés au cours de l'entretien :*

- Un temps de bilan est consacré aux résultats professionnels atteints par l'agent, au regard des objectifs qui lui ont été assignés.
- Un second temps de l'entretien permet la fixation des objectifs pour l'année à venir.
- La discussion porte également sur la manière de servir de l'agent.
- Enfin, l'entretien est l'occasion d'évoquer les besoins de formation du fonctionnaire, ainsi que ses perspectives d'évolution en termes de carrière et de mobilité.

L'avis du comité technique paritaire compétent aurait du permettre de garantir la consultation réelle des partenaires sociaux et la qualité du dialogue social sur les différents points de l'arrêté d'une façon pédagogique et transparente. ***Les modalités d'organisation de l'entretien professionnel sont précisées par arrêté, ministère par ministère, qui***

- fixe également, de manière exhaustive, les autres thèmes qui sont abordés dans son cadre.
- détermine les critères à partir desquels la valeur professionnelle de l'agent est appréciée. Cet exercice important doit tenir compte de la nature des tâches à accomplir par les agents concernés et du niveau de leurs responsabilités.

***Exprimée par le compte-rendu de l'entretien professionnel, la valeur professionnelle est tout d'abord susceptible de donner lieu à l'attribution de réductions ou de majorations de la durée de service requise pour accéder d'un échelon à un autre.*** Ces bonifications d'ancienneté sont attribuées par le chef de service compétent aux fonctionnaires qui se distinguent, en modulant leur répartition selon les critères d'appréciation de la valeur professionnelle précisés par l'arrêté ministériel relatif à l'entretien professionnel.

**Juillet 2009**

<http://itefa.unsa.org>



Ce même texte détermine les modalités de répartition des réductions ou majorations et les chefs de services auxquels les contingents seront attribués. Chaque ministère détermine aussi les quotas de réduction d'ancienneté et les modalités de répartition les mieux adaptés à son mode de gestion.

*En ce qui concerne l'avancement de grade, il est également tenu compte du nouvel exercice d'appréciation de la valeur professionnelle des agents. A cet effet, les comptes rendus d'entretiens professionnels sont pris en compte pour l'établissement du tableau d'avancement.*

### **Bilan d'une année d'expérimentation**

*La réunion du Conseil Supérieur de la Fonction Publique de l'État du 9 avril dernier a été l'occasion d'une présentation d'un premier bilan de la première année d'expérimentation de l'entretien professionnel mis en place dans la Fonction Publique de l'Etat. Dans son rapport annuel, la DGAFP a mis l'accent sur l'accompagnement des ministères dans la conduite de cette réforme. Elle a, en particulier :*

- *constitué* un pôle de ressources et d'expertise en interne pour répondre aux questions des administrations gestionnaires
- *mis en ligne* sur extranet, fin 2008, une FAQ accessible aux gestionnaires RH des administrations centrales et des services déconcentrés de l'Etat
- *assuré* la diffusion et la mutualisation des textes et des bonnes pratiques et le mise en réseau des responsables du suivi de l'entretien professionnel dans les ministères expérimentateurs
- *organisé et piloté* les conférences de gestion des ressources humaines (GPRH) avec l'ensemble des ministères aux printemps 2008 et 2009, avec revue systématique des modalités de mise en œuvre des entretiens professionnels dans les ministères expérimentateurs
- *organisé* les « 4èmes rencontres professionnelles de l'Ecole de la GRH » sur le thème de l'évaluation individuelle et collective. Elles ont permis de sensibiliser plus de 800 secrétaires généraux et responsables RH des préfectures, des S/D et établissements publics de l'Etat aux enjeux de la suspension de la notation au profit de l'entretien professionnel.

Juillet 2009

<http://itefa.unsa.org>



La fonction publique a indiqué également que dans tous les ministères expérimentateurs, l'accent a été mis sur la formation des cadres évaluateurs : par exemple,

- au ministère de l'Intérieur, 3200 supérieurs hiérarchiques directs ont été formés.
- A l'éducation nationale, les personnels ont été formés au niveau académique pour former à leur tour les gestionnaires RH des services et des établissements d'enseignement, les DRH des rectorats, les personnels d'encadrement de l'AC, et plus de 120 managers de proximité
- Au MAE, les cadres évaluateurs de l'AC ont tous été conviés à des sessions de formation spécifiques au printemps 2008.
- A la défense, un marché de prestation a été conclu fin 2008 pour former 80 managers-relais, chargés à leur tour de former les officiers et cadres civils appelés à conduire les entretiens professionnels.



**Si ce bilan présente l'intérêt de rappeler la procédure du dispositif, des formations mises en œuvre, le rapport d'étape ne fait apparaître aucune critique, aucun bémol sur cette expérimentation !!!**

*L'administration veut manifestement faire entériner que la réforme supprimant toute notation chiffrée pour lui substituer les entretiens professionnels d'évaluation serait une complète réussite approuvée massivement par les personnels, les évaluateurs, etc.*

*Ainsi, le rapport insiste en effet sur le faible nombre de recours en contestation du rapport d'entretien, mais ne s'interroge pas sur les éventuels motifs d'une telle désaffection, alors même que l'application du décret d'avril 2002 avait engendré plus de 20 000 contestations rien qu'à l'éducation nationale. « Oublieuse » qu'elle est que l'obligation de recours gracieux préalable à celui auprès de la CAP ajoute des contraintes en termes de délais et de procédure, qui décourage plus d'un agent.*

**En plus, ce dispositif d'individualisation de la relation avec le supérieur hiérarchique immédiat a potentiellement en germe le risque d'arbitraire, notamment avec la rémunération au mérite, l'avancement et l'évolution de carrière au profil généralisés.** C'est en ce sens que la généralisation de l'entretien professionnel précède le développement en cours de la prime de fonctions et de résultats ([PFR](#)).

**L'architecture statutaire se fragilise vraiment.**



*L'UNSA- Itefa souhaite appeler fermement l'attention des ministères sociaux d'une part sur la mise en place de l'entretien professionnel dans les services déconcentrés mais également à l'administration centrale et d'autre part sur les enjeux de l'entretien professionnel, acte majeur de management, qui renforce le rôle du manager de proximité dans la fonction publique.*

Que l'on soit pour ou contre cette réforme, elle s'impose aux personnels, cadres évaluateurs et agents évalués, puisque les ministères sociaux sont rentrés dans cette expérimentation pour 2009.

Au vu des remontées et des informations des services sur les conditions de la mise en oeuvre, l'UNSA- Itefa a fait valoir son souhait, au cours du dernier CTPM, de connaître les actions de formation que la dagemo a programmé pour cette première année de l'entretien professionnel, notamment avec l'INTEFP.

Les premières réponses apportées par l'administration à cette question précise ne peuvent pas donner satisfaction et ne sont pas d'équerre avec les préconisations de la fonction publique, incluses dans son récent rapport annuel 2008-2009.

Elles semblent montrer un amateurisme certain, qui peut certes expliquer certains « cafouillages » d'évaluateurs, mais qui va pénaliser, une fois encore, des agents.

**Evaluer, mener un entretien professionnel est difficile et ne s'improvise pas : il y a des règles à respecter.**

**Amalgamer « l'entretien d'évaluation de 2004 » et l'entretien professionnel n'est pas acceptable (même si certains comportements et réflexes se ressemblent et peuvent se compléter) et montre que l'administration n'a pas pris en compte, une fois de plus, les problématiques en amont et n'a pas assuré une prévision de formation alors qu'elle s'est portée candidate pour passer dans l'expérience de l'entretien professionnel.**



Nous avons donc toutes les raisons de voter contre l'arrêté de mise en place de l'entretien professionnel : toutefois, maintenant cette procédure existe et elle est obligatoire, ce qui implique que tout agent, qui se soustrairait à l'entretien professionnel se mettrait en tort par rapport au service fait et pourrait se voir appliquer des sanctions, notamment sur les parts de primes.

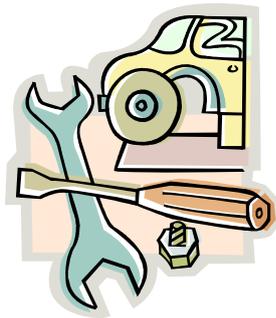
En conséquence, pour qu'aucun agent ne soit pénalisé sur le plan de sa carrière comme sur le plan financier par le biais des primes, l'UNSA- Itefa ne donnera aucune consigne de boycott les entretiens professionnels pour un cadre évaluateur comme pour un personnel évalué.

Juillet 2009

<http://itefa.unsa.org>



Par contre, l'**UNSA- Itefa** sera extrêmement attentive au déroulement des entretiens professionnels, aux dérives potentielles (c'est une bilatérale ; un CR doit être rédigé ; les objectifs doivent être exprimés clairement, les individuels comme les collectifs, notamment ceux de la structure ; les collectifs doivent être analysés pas seulement par rapport à l'évalué ; les voies de recours ont changé par rapport aux procédures précédentes etc...).



### Les cadres de la fonction publique face à l'entretien d'évaluation/à l'entretien professionnel

*L'abandon progressif du système de notation dans la fonction publique et son remplacement par des entretiens professionnels nécessite de nouvelles pratiques au sein des administrations. Les managers, en particulier, doivent s'adapter à leur nouveau rôle : une dimension parfois pas assez comprise.*

L'évaluation des performances est au coeur du développement d'une gestion plus personnalisée dans la Fonction publique. L'entretien professionnel est présenté comme un moment important de la vie des agents et de leurs services. Il offre une occasion de dialogue entre un cadre et son collaborateur et doit contribuer à construire le parcours professionnel des agents.

#### Comment sensibiliser le manager à son rôle et l'accompagner ?

*Création récente de la fonction publique, il faut que les managers s'approprient la conduite de l'entretien professionnel comme « l'un des outils d'une gestion personnalisée des ressources humaines » (DGAFP).*

Pour Christian Batal, président du groupe Interfaces études, “les choses sont en train de bouger en matière de GRH dans la fonction publique. Néanmoins, le mouvement de formation de l'encadrement des ministères ne se met pas en place partout de façon cohérente”. Ce phénomène est lié à un facteur important : **la culture managériale est différente dans chaque administration**. “Ainsi, explique-t-il, dans plusieurs endroits, comme la Direction générale des impôts, les entretiens se greffent sur un modèle existant en matière de management par objectifs. Dans d'autres administrations – certaines structures du ministère de la Défense, par exemple – les entretiens existaient déjà.

*Enfin, d'autres administrations découvrent totalement le sujet.” : les ministères sociaux par exemple !!!!*

Juillet 2009

<http://itefa.unsa.org>



### Une définition claire des objectifs

*Et, en premier lieu, bien comprendre la différence entre la notation, qui dominait jusqu'alors et compare les agents les uns aux autres, et l'entretien, qui compare un agent à lui-même, en référence à l'année précédente.*

Il y a une autre perception à améliorer : «Beaucoup de choses ont été mises en place et les managers ne font pas forcément le lien entre elles ». Les services des ressources humaines ont du travail à fournir pour replacer les entretiens d'évaluation dans un contexte plus global et permettre aux fonctionnaires de perdre leurs réflexes autour de l'ancienneté.

«L'entretien ne doit être qu'un outil au service d'une pratique plus large qui est le management» (Christian Batal). *L'entretien est un «révélateur» du management. «Dites-moi comment vous faites passer vos entretiens et je vous dirai quel manager vous êtes», résume le président du groupe Interfaces études.*

Dans la pratique, l'évaluation individuelle n'est possible que s'il y a eu en amont une bonne évaluation collective et la définition claire des objectifs à assigner à son service, ce qui est parfois compliqué dans le secteur public.

### Mettre en avant ce qui est important à un moment donné

*«Faire passer des entretiens d'évaluation nécessite de l'entraînement» : cela doit être un moment fort d'échange et de confrontation de points de vue, qui doit mettre en avant ce qui est important à un moment donné.*

Comme dans le secteur privé, une bonne préparation est nécessaire au déroulement d'un entretien. Pourtant, selon la DGAFP, «l'entretien d'évaluation, désormais qualifié d'entretien professionnel, permet de passer d'une logique de carrières à la professionnalisation des parcours. Pour qu'il soit constructif, il est recommandé de prendre rendez-vous une dizaine de jours avant et que les deux parties aient rempli des fiches, en réfléchissant à l'année écoulée et à l'année à venir». *L'évalué doit être acteur de son évaluation.*

### «L'entretien est un diagnostic qui permet d'agir sur les causes»

**Pour ne pas faire de l'entretien un simple outil administratif, il convient de lui reconnaître une valeur ajoutée :** et surtout, expliquer qu'il ne sert pas «à se débarrasser des gens», «L'entretien est un diagnostic qui permet d'agir sur les causes», ajoute Christian Batal. Il est donc indispensable qu'il soit suivi d'un retour, pour que le système hiérarchique et les ressources humaines y apportent leur réponse.

Juillet 2009

<http://itefa.unsa.org>



**L'entretien ne se suffit pas à lui-même. Pourtant, bon nombre d'administrations ne l'ont pas encore compris.**

L'entretien doit permettre de constater ce qui fonctionne, ou pas, et d'en trouver les raisons. Celles-ci peuvent être de multiples natures, comme un problème de motivation ou d'organisation, un déficit de compétences, voire une erreur de casting. “Le risque majeur est que l'entretien, mal mené, soit contre- opérationnel”. Alors qu'il constitue une véritable révolution : “Le volet formation s'inscrit au cœur du processus de l'évaluation. Cet outil permet de clarifier les demandes et les besoins de formation, essentiel dans notre GRH”, conclut un responsable de la DGAFP.



*Dans le nouveau système, l'évaluation est établie au terme d'un entretien dont le caractère professionnel est affirmé par la référence à la fiche de métier de l'agent. Un lien peut être établi entre l'évaluation et le montant de la part variable de rémunération liée à la performance d'un agent.*

A terme, selon le livre blanc, il conviendrait en effet de faire de l'évaluation l'élément central de l'évolution de carrière d'un agent. Dès lors, il faudrait distinguer, dans la rémunération des agents, entre une composante liée au grade, donc à son niveau d'ancienneté et de qualification, et une composante liée à l'emploi dont une part variable serait liée aux résultats appréciés dans le cadre de l'évaluation.

**Pour que cette « révolution culturelle » ne soit pas une « énième » réforme, une procédure supplémentaire, les « encadrants » dans le secteur public doivent établir et développer une « culture de management » au sein de la FP.**

Un nouveau management reste à se développer qui devrait prendre en compte certains éléments fondamentaux : être interactif, précis, régulier, prédictif, centré sur l'individu et sur la motivation et la fidélisation du collaborateur.

*En fait, le manager ne doit pas seulement avoir des compétences techniques mais il lui appartient de faire progresser ses collaborateurs et de développer le capital humain, notamment afin de pouvoir répondre à la question centrale qui légitime sa fonction : « quelle plus-value suis-je capable d'apporter à mon collaborateur ? », qui devrait sous tendre chaque entretien professionnel et en être sa finalité.*

*M  
N*