



MINISTÈRE DU BUDGET, DES COMPTES PUBLICS,
DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DE LA RÉFORME DE L'ÉTAT

Les entretiens individuels

1. L'entretien professionnel annuel
2. L'entretien et le bilan de carrière
3. Le bilan de compétences

■

Guide pratique 4

1. L'entretien professionnel annuel

> Contexte - enjeux

Prendre en compte les compétences et les mérites individuels des agents répond à la volonté d'aller vers une fonction publique plus centrée sur les métiers, facteur d'efficacité et d'efficience des services.

Il s'agit aussi d'évoluer vers un management par objectifs dans un contexte de recherche de la performance.

Dans ce cadre, le développement de la gestion personnalisée des ressources humaines repose sur la réalisation d'entretiens avec l'agent, au premier rang desquels l'entretien professionnel qui contribue à s'assurer de la meilleure adéquation possible entre le profil de l'agent et son poste de travail dans le présent et dans le futur.

> Textes de référence

- > **Loi n° 84-16 du 11 janvier 1984** portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat.
- > **Loi n° 2007-148 du 2 février 2007** de modernisation de la fonction publique.
- > **Loi n°2009-972 du 3 août 2009** relative à la mobilité et aux parcours professionnels (article 35) qui généralise la substitution de l'entretien professionnel à la notation.
- > **Décret n° 2002-682 du 29 avril 2002** relatif aux conditions générales de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'Etat qui instaure l'entretien d'évaluation.
- > **Décret n° 2007-1365 du 17 septembre 2007** portant application de l'article 55 bis de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 qui autorise l'expérimentation de l'entretien professionnel et de la suppression de la notation.
- > **Décret n°2008-1533 du 22 décembre 2008** relatif à la prime de fonctions et de résultats.
- > **Décret n°2010-888 du 28 juillet 2010** relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'Etat.

> Définition - finalité

L'entretien professionnel est un échange organisé annuellement entre l'agent et son supérieur hiérarchique **direct**.

Cette notion de « supérieur hiérarchique direct » est **fonctionnelle** et indépendante de considérations de grades ou de corps. L'évaluateur est celui qui, **au quotidien**, organise le travail de l'agent et contrôle son activité. Le chef de service doit veiller que, dans les petits services, l'agent chargé de l'évaluation ait un recul suffisant par rapport à l'organisation du service.

L'application de ce principe conduit l'organisation à déterminer les emplois qui détiennent une fonction de management de proximité, la fiche de poste doit être éclairante en la matière en précisant si le titulaire du poste est chargé de conduire des entretiens professionnels.

L'entretien est préparé par les deux interlocuteurs sur la base d'une fiche d'entretien pré-établie.

Il donne lieu à un compte rendu rédigé pendant ou après l'entretien, cosigné et mentionnant les voies de recours.

Le compte rendu signé est envoyé à la direction des ressources humaines pour être versé au dossier du fonctionnaire et exploité au titre de la gestion des carrières, de la gestion prévisionnelle, de la mobilité et de la formation.

Le contenu de l'entretien professionnel porte sur :

- > **le bilan de l'année écoulée** : l'entretien permet d'analyser les résultats obtenus par l'agent au regard des objectifs qui lui ont été assignés l'année précédente ou en cours d'année, d'identifier, le cas échéant, les perspectives d'amélioration de ces résultats. Le bilan est établi en considération des éléments qui ont pu faciliter ou empêcher l'atteinte des objectifs ;

- > **la fixation des objectifs pour l'année suivante** : ces objectifs doivent être en nombre limité, réalistes, réalisables par l'agent, notamment en fonction de son ancienneté sur le poste, de l'évolution intrinsèque du poste et assortis de conditions de réussite. L'atteinte des objectifs doit pouvoir être observée voire mesurée ;

- > **les acquis de l'expérience professionnelle** : l'évaluation des acquis suppose d'avoir au préalable déterminé, dans la fiche de poste, les compétences requises sur le poste en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être et par niveau de maîtrise (cf. référentiels des métiers et des compétences et fiche outil n°II-1-2). Elle consiste à mettre en regard les compétences requises et les compétences démontrées par l'agent.

Le potentiel de l'agent peut être signalé, c'est-à-dire les aptitudes non évaluées sur le poste mais pouvant être valorisées dans un emploi ultérieur.

- > **les besoins de formation** : il s'agit de signaler les formations suivies, les activités de formateur occasionnel, le DIF, les perspectives de formation en lien avec le poste occupé ou avec le projet professionnel ;

- > **les perspectives d'évolution** en termes de carrière et de mobilité géographique, fonctionnelle ou structurelle ;

- > **la valeur professionnelle et la manière de servir** : les appréciations générales du supérieur hiérarchique se fondent sur l'évaluation des résultats au regard des objectifs et sur des critères qu'il est souhaitable d'avoir définis a priori (ex. qualités relationnelles, implication personnelle, sens du service public...).

L'entretien annuel doit être un moment de dialogue sur l'activité de l'agent à son poste de travail et sur ses perspectives, il constitue en ce sens un véritable acte de management qui responsabilise le cadre et implique l'agent dans la mission du service. Il se fonde, notamment, sur la fiche de poste et donne ainsi l'occasion de l'actualiser si nécessaire.

L'entretien est utile :

> **pour le cadre** : mieux fonder ses décisions managériales, jeter les bases d'un management participatif, moment d'information mutuelle et de prévention des conflits, évaluer les besoins de professionnalisation de l'équipe ;

> **pour l'agent** : savoir ce que l'on attend de lui et ce que l'on pense de son travail, exprimer ses besoins de formation, envisager l'avenir, occasion de formuler des propositions d'amélioration ;

> **pour le service** : disposer d'une photographie qualitative des forces et faiblesses de la RH, renforcer la communication interne, contribution pour bâtir le plan de formation et outil de gestion prévisionnelle RH.

> Acteurs

> La direction des ressources humaines qui gère le dispositif et donne suite à l'entretien.

> Le supérieur hiérarchique direct qui prépare, conduit l'entretien, peut formuler des propositions et apporte les suites qui sont de son ressort.

> Selon l'organisation des services, le chef de service détermine l'avancement et l'attribution des bonifications ou majoration

d'ancienneté, la modulation de la prime de fonctions et résultats (PFR).

> L'agent qui bénéficie de l'entretien qu'il aura préparé pour être un interlocuteur actif et constructif.

> Liens utiles

> L'entretien professionnel :

<http://www.fonction-publique.gouv.fr/article1554.html>

> Le Guide des bonnes pratiques de gestion des ressources humaines :

www.fonction-publique.gouv.fr/publication/collection_ressources_humaines

> Sites intranet des ministères

> Observations particulières

> Si la déconcentration de l'exercice est insuffisante, le cadre est contraint de réaliser un grand nombre d'entretiens et ce, au détriment de la qualité du dialogue ; à titre indicatif, au-delà de dix entretiens à conduire, l'exercice devient une formalité à accomplir.

La conduite de l'entretien suppose d'être capable d'établir une relation de communication. Par ailleurs, il existe une réelle difficulté à fixer les objectifs et à définir les compétences. C'est sur ces aspects que la formation peut être nécessaire.

Ministère XXX

Direction des Ressources Humaines

COMPTE RENDU DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL DE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION

réalisé le ... au titre de l'année 20...

(document à remettre à l'agent **au moins huit jours avant** la date de l'entretien, accompagné de la fiche de poste)

ENTRE L'AGENT

Prénom Nom :

Date de naissance :

Catégorie - Corps - Grade :

Echelon :

Direction/Service/Bureau :

Poste occupé :

depuis le :

ET SON SUPERIEUR HIERARCHIQUE DIRECT

Prénom Nom :

Catégorie - Corps - Grade :

Fonction exercée :

LE POSTE OCCUPE

(à remplir par l'agent avant l'entretien)

Fonctions exercées :

Votre fiche de poste :

- Est-elle adaptée ?

- Si non, sur quels points doit-elle être actualisée ?

Le cas échéant, votre appréciation sur votre poste (attraits et contraintes) :

I - BILAN DE L'ANNEE ECOULEE

Bilan et réalisation des objectifs de l'année écoulée

Objectif 1	Réalisation	
Rappel de l'objectif Analyse des résultats et enseignements tirés	Atteint Partiellement atteint Non atteint Sans objet	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Objectif 2 Rappel de l'objectif Analyse des résultats et enseignements tirés	Réalisation Atteint Partiellement atteint Non atteint Sans objet	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Objectif 3 Rappel de l'objectif Analyse des résultats et enseignements tirés	Réalisation Atteint Partiellement atteint Non atteint Sans objet	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Autres dossiers ou travaux sur lesquels l'agent s'est investi en cours d'année

- nature des dossiers ou travaux :
- les résultats obtenus par l'agent :
- ce qui a facilité ou freiné les résultats :

Appréciation globale sur l'activité et la réalisation des objectifs de l'année écoulée

Appréciation de l'évaluateur

Eléments particuliers à prendre en compte (environnement, événements imprévus, difficultés structurelles ou conjoncturelles ...)

Observations éventuelles de l'agent sur son activité et la réalisation des objectifs

II – OBJECTIFS DE L'AGENT POUR L'ANNEE 20...

CONTEXTE PREVISIBLE DE L'ANNEE (réorganisation, environnement, moyens, objectifs du service ...)

OBJECTIFS (si nécessaire préciser les actions à conduire et les résultats attendus)

ECHÉANCE

CONDITIONS DE REUSSITE

(liées à l'agent ou/et à des facteurs externes)

III – EXPERIENCE PROFESSIONNELLE : EVALUATION DES ACQUIS

Les compétences REQUISES sur le poste (cf. fiche de poste)

COMPOSANTES (EXEMPLES)	EXPERT	MAITRISE	PRATIQUE	INITIE	NON REQUIS
Juridique					
Budgétaire et financière					
Technique					
Nouvelles technologies					
Organisationnelle					
Ressources humaines					
Accueil					
Autre (à préciser)					
SAVOIR FAIRE (idem)	EXPERT	MAITRISE	PRATIQUE	INITIE	NON REQUIS
Travail en équipe					
Esprit de synthèse					
Sens de l'analyse					
Management					
Négociation					
Expression écrite					
Expression orale					
SAVOIR ETRE	EXPERT	MAITRISE	PRATIQUE	INITIE	NON REQUIS
Sens des relations humaines					
Capacité d'adaptation					
Réactivité					

Les compétences MISES EN OEUVRE par l'agent sur le poste					
COMPOSANTES (EXEMPLES)	EXPERT	MAITRISE	PRATIQUE	INITIE	NON REQUIS
Juridique					
Budgétaire et financière					
Technique					
Nouvelles technologies					
Organisationnelle					
Ressources humaines					
Accueil					
Autre (à préciser)					
SAVOIR FAIRE (idem)	EXPERT	MAITRISE	PRATIQUE	INITIE	NON REQUIS
Travail en équipe					
Esprit de synthèse					
Sens de l'analyse					
Management					
Négociation					
Expression écrite					
Expression orale					
SAVOIR ETRE	EXPERT	MAITRISE	PRATIQUE	INITIE	NON REQUIS
Sens des relations humaines					
Capacité d'adaptation					
Réactivité					
<p>1 - Initié : connaissances élémentaires, notions – Capacité à faire mais en étant « tutoré » ; 2 - Pratique : connaissances générales – Capacité à traiter de façon autonome les situations courantes ; 3 - Maîtrise : connaissances approfondies – Capacité à traiter de façon autonome les situations complexes ou inhabituelles ; 4 - Expert : domine le sujet, capacité le faire évoluer, à innover.</p> <p>Les aptitudes au MANAGEMENT (pour les agents en situation de management) Nombre d'agents à encadrer : Répartition par corps et catégorie :</p>					
		EXCELLENTE MAITRISE	MAITRISE		A DEVELOPPER OU A ACQUERIR
Capacité à déléguer					
Capacité à mobiliser et valoriser les compétences					
Capacité d'organisation, de pilotage					
Attention portée au développement professionnel des collaborateurs					
Aptitude à prévenir, arbitrer et gérer les conflits					
Aptitude à la prise de décision					
Capacité à fixer des objectifs cohérents					
IV- LES BESOINS DE FORMATION					
Prénom - Nom : Date de naissance : Catégorie - Corps - Grade : Echelon : Direction/Service/Bureau : Poste occupé : depuis le :					

Formations suivies (année N - 1 et N - 2)					
Année	Formation suivie	Commentaires (appréciation, bilan, suites...)			
Recueil des besoins de formation (année N et N + 1)					
		Demande de l'agent (*)	Avis favorable du responsable hiérarchique (*)	Recours au DIF (*)	Echéance (année N, N + 1)
Formations liées à l'adaptation immédiate au poste de travail (T1)					
Formations liées à l'évolution des métiers (T2)					
Formations liées au développement des qualifications ou l'acquisition de nouvelles qualifications (T3)					
Préparations aux concours					
Autres actions (VAE, bilan de compétence, congé de formation)					
(*) Porter une croix en cas de réponse positive. L'agent peut indiquer s'il souhaite exercer son DIF pour la formation envisagée. Les formations liées à une adaptation immédiate au poste de travail ne peuvent être imputées sur le DIF.					

V – LES PERSPECTIVES D'EVOLUTION PROFESSIONNELLE DE L'AGENT

Prénom - Nom :
Date de naissance :
Catégorie - Corps - Grade : Echelon :
Direction/Service/Bureau :
Poste occupé : depuis le :

SOUHAITS D'EVOLUTION PROFESSIONNELLE (préciser l'échéance)

- Evolution sur le poste actuel :
- Modification éventuelle de la fiche de poste :
- Mobilité fonctionnelle, interne ou externe :
- Prise de responsabilités plus importantes :
- Mobilité géographique :
- Projet professionnel :
- Souhaitez-vous bénéficier d'un entretien avec le conseiller mobilité-carrière ?

APPRECIATION DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE DIRECT SUR CES PERSPECTIVES D'EVOLUTION PROFESSIONNELLE

COMMENTAIRES EVENTUELS DE L'AGENT

LE CAS ECHÉANT, APTITUDES A EXERCER DES FONCTIONS SUPERIEURES (à remplir par le supérieur hiérarchique direct)

VI – APPRECIATIONS GENERALES SUR LA VALEUR PROFESSIONNELLE DE L'AGENT

EVALUATION GLOBALE DES RESULTATS OBTENUS PAR L'AGENT AU REGARD DES OBJECTIFS FIXES INITIALEMENT OU REVISES, LE CAS ECHÉANT, EN COURS D'ANNEE

- Agent dont les résultats attendus dans l'année se situent au-delà des objectifs fixés
- Agent dont les résultats sont conformes aux objectifs fixés
- Agent dont les résultats sont partiellement conformes aux objectifs fixés
- Agent dont les résultats sont insuffisants par rapport aux objectifs fixés

EVALUATION DE LA MANIERE DE SERVIR DE L'AGENT

	EXCELLENT	TRES BON	SATISFAISANT	A DEVELOPPER
Qualité du travail				
Qualités relationnelles				
Implication personnelle				
Sens du service public				

APPRECIATION LITTERALE DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE DIRECT

PROPOSITION D'ATTRIBUTION DE REDUCTION OU DE MAJORATION D'ANCIENNETE		
Réduction d'ancienneté (1)	Cadence moyenne (2)	Majoration d'ancienneté
<input type="checkbox"/> un mois		<input type="checkbox"/> un mois
<input type="checkbox"/> deux mois	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> deux mois
<input type="checkbox"/> trois mois		<input type="checkbox"/> trois mois
<p>(1) Pour les agents qui font l'objet d'une notation en application du titre III du décret n° 2002-682 du 29 avril 2002, il ne peut être octroyé qu'une réduction d'ancienneté de un mois ou de trois mois (article 13 du décret précité).</p> <p>(2) Avancement d'échelon en fonction de la durée moyenne d'avancement prévue par le statut particulier de l'agent.</p>		
SIGNATURE DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE DIRECT AYANT CONDUIT L'ENTRETIEN		
Nom :		
Date :		
Signature :		
VII - NOTIFICATION A L'AGENT DU COMPTE RENDU DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL		
OBSERVATIONS EVENTUELLES DE L'AGENT		
Sur la conduite de l'entretien et les thèmes abordés	Sur les appréciations portées	
Prénom - Nom :	Observations éventuelles	
Fonction exercée :		
Date :		
Visa :		
VISA ET OBSERVATIONS EVENTUELLES DE L'AUTORITE HIERARCHIQUE		
Date :		
Signature :		
SIGNATURE DE L'AGENT		
La signature de l'agent vaut notification du présent document (et non approbation de son contenu)		
<i>Destinataire : dossier individuel de l'agent</i>		
<i>Copie : agent, supérieur hiérarchique direct et chef de service</i>		

RECOURS EVENTUELS DE L'AGENT

L'agent peut saisir l'autorité hiérarchique d'une demande de révision de tout ou partie du compte rendu de l'entretien professionnel, dans un délai de 15 jours francs suivant la notification du présent document.

L'autorité hiérarchique dispose d'un délai de 15 jours à compter de la saisine pour lui répondre.

L'exercice de ce recours hiérarchique est un préalable obligatoire à la saisine de la CAP compétente, dans un délai d'un mois à compter de la réponse de l'autorité hiérarchique.

L'agent dispose également des voies et délais de recours de droit commun pour contester son compte rendu de l'entretien professionnel.

VIII – LES PERSPECTIVES D'EVOLUTION PROFESSIONNELLE DE L'AGENT

OBSERVATIONS EVENTUELLES DE L'AGENT

Sur la conduite de l'entretien et les thèmes abordés

Sur les appréciations portées

SIGNATURE DE L'AGENT

Date :

Signature :

La signature de l'agent vaut notification du présent document (et non approbation de son contenu)

Destinataire : dossier individuel de l'agent

Copie : agent, supérieur hiérarchique direct et chef de service

RECOURS EVENTUELS DE L'AGENT

Le compte rendu de l'entretien d'évaluation sert de base à la notation, en application de l'article 8 du décret n° 2002-682 du 29 avril 2002.

Il est rappelé qu'il ne peut y avoir de recours contre le compte rendu de l'entretien d'évaluation dans la mesure où celui-ci ne constitue qu'un acte préparatoire à la décision arrêtant la notation et ne fait donc pas grief (CE, 29 octobre 2003, n° 247602).

En revanche, l'agent pourra contester sa note dans un délai de deux mois à compter de la notification de la décision arrêtant la notation.

Sources : groupe de travail interministériel "convergence-harmonisation" ; charte de gestion des directions départementales interministérielles (DGAFP-SPM).

2. L'entretien et le bilan de carrière

> Contexte - enjeux

Faire correspondre, au mieux, les ressources humaines et les besoins des services dans un contexte où les structures, les métiers et les aspirations des personnes elles-mêmes évoluent est tout l'enjeu de la mise en place d'une gestion plus personnalisée des ressources humaines.

Parce que la situation l'impose ou qu'il le souhaite, chaque agent doit pouvoir recevoir un appui pour changer de métier ou de service,

pour diversifier son parcours, valoriser son potentiel et trouver ainsi sa place dans l'administration tout au long de sa carrière.

L'entretien individuel devient un mode de GRH, à la fois technique et relationnel, qui se généralise dans les pratiques managériales de l'administration.

> Textes de référence

> **Protocole "Jacob" du 21 novembre 2006** relatif à la formation tout au long de la vie.

> **Loi du 2 février 2007** de modernisation de la fonction publique.

> **Circulaire DGAFP n°00158 du 09 juin 2008** sur la mise en œuvre de l'entretien et du bilan de carrière.

> Définition - finalité

Tout agent peut bénéficier d'un entretien ou d'un bilan de carrière afin d'être conseillé sur l'évolution de son parcours et pour la construction d'un projet professionnel à court, moyen ou long terme.

• **L'entretien de carrière a lieu après cinq ans d'activité** (art.17 du protocole et circulaire précités)

Il est conduit par le chef de service ou son représentant, en l'occurrence un interlocuteur spécialisé de la DRH, le conseiller mobilité-carrière. Ce doit être un temps d'orientation constructif permettant d'appréhender les compétences acquises et le potentiel démontré au terme d'une première phase d'apprentissage dans l'administration. Il est l'occasion de broser le panorama des perspectives envisageables pour l'agent à 3 ou 4 ans.

Cet entretien, comme pour le volet formation, peut être réalisé dans le cadre de l'entretien professionnel annuel qui permet d'aborder les perspectives d'évolution de l'agent.

• **Le bilan de carrière a lieu après quinze ans de services** (art.17 du protocole et circulaire précités)

Il est réalisé sous la responsabilité exclusive de la DRH et du conseiller mobilité-carrière. Il s'agit pour les agents expérimentés de renouveler leurs perspectives professionnelles en formalisant un projet de seconde carrière. L'entretien donne lieu à un diagnostic personnalisé des acquis et à une analyse du profil professionnel et des potentialités.

Le métier est identifié dans le répertoire interministériel des métiers de l'Etat (RIME) dans le domaine fonctionnel Ressources humaines (référence FPEGRH03).

• **Dans la pratique, l'agent doit pouvoir bénéficier d'un entretien à tous les moments-clés de sa carrière**

L'entretien, outil-phare de la gestion personnalisée dans une organisation, est conduit par un professionnel de la GRH formé au métier de conseiller mobilité-carrière.

Ce type d'entretien a plusieurs finalités :

> **Le conseil tout au long de la vie** pour la construction d'un parcours professionnel valorisant.

Il s'agit d'analyser, avec l'agent, son parcours professionnel, de mettre en relief son expérience et ses aptitudes, de l'informer, de le conseiller et de l'accompagner dans la construction et la mise en œuvre de son projet professionnel. L'entretien a lieu à des étapes décisives de la carrière, quand l'agent a besoin d'informations ou de conseils qui peuvent le conduire à faire des choix professionnels et personnels.

> **La réorientation professionnelle**

La démarche s'apparente au bilan de compétences qui consiste à cibler le profil de compétences, les aptitudes et le potentiel de la personne pour l'orienter vers les métiers qui lui correspondent le mieux.

L'entretien est *le point de départ* d'un processus de réorientation débouchant sur un nouvel emploi.

L'entretien a lieu à l'initiative de l'agent ou à la demande du supérieur hiérarchique ou du responsable RH ou sur la sollicitation du conseiller mobilité-carrière. Il est fondé sur le volontariat et doit rester confidentiel. Pour autant, il est nécessaire que le responsable hiérarchique et le gestionnaire RH soient informés des conseils donnés pour y donner suite.

L'entretien est préparé à partir d'une fiche pré-établie qui servira de compte rendu susceptible d'être versé au dossier administratif si l'agent le souhaite.

> Acteurs

- > L'agent lui-même, acteur de son projet professionnel et de l'entretien auquel il participe.
- > Le supérieur hiérarchique direct qui conduit l'entretien et centre l'échange sur le parcours professionnel.
- > Le conseiller mobilité-carrière, qui conduit l'entretien.
- > La direction des ressources humaines qui organise le dispositif et donne les suites utiles.

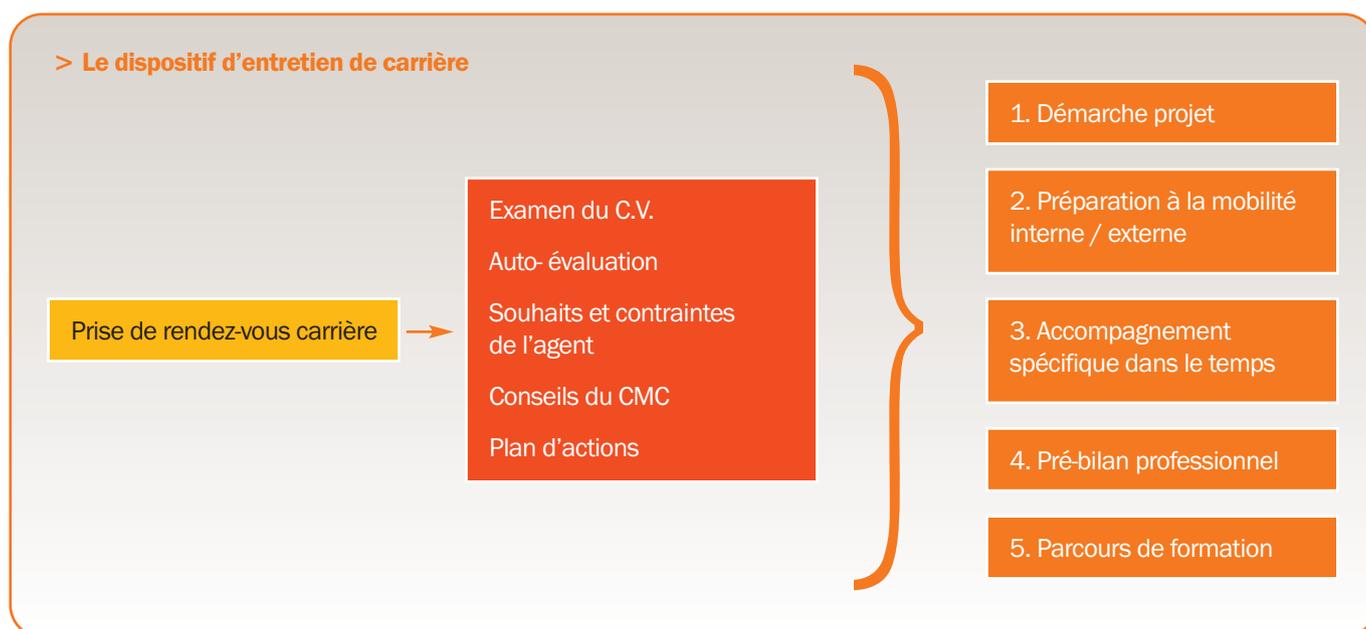
> Liens utiles

- > Guide sur « La mise en place du conseiller mobilité-carrière dans les services de l'Etat » : www.fonction-publique.gouv.fr/publication/collection_ressources_humaines
- > Guide des bonnes pratiques de gestion des ressources humaines : www.fonction-publique.gouv.fr/publication/collection_ressources_humaines

> Observations particulières

Les comptes rendus d'entretien de carrière constituent des outils de traçabilité de leur parcours pour les agents, utiles pour l'élaboration du CV et de la lettre de motivation.

La conduite de l'entretien de carrière requiert une formation particulière, l'offre existe en interministériel et au sein des ministères.



1. **Aider l'agent à se donner des perspectives** et à concevoir un projet professionnel immédiat (réorientation) ou à plus long terme (conseil tout au long de la vie) : analyser avec l'agent, son parcours, son expérience et identifier ses compétences, son profil et son potentiel.
2. **Accompagner l'agent dans sa recherche de poste**, l'aider à rédiger son CV et la lettre de motivation, le conseiller pour présenter sa candidature et participer aux entretiens de recrutement...
3. **Assurer un suivi individualisé** du projet de carrière en fonction d'un plan d'action et d'un calendrier convenu avec l'agent.
4. **Etudier avec l'agent la pertinence de sa demande de bilan professionnel**. L'analyse du parcours professionnel et des compétences de l'agent réalisée dans le cadre d'un entretien de carrière peut répondre parfaitement à ses attentes.
5. **Identifier l'éventuel besoin de formation** lié aux perspectives de l'agent ; dans ce cas il lui est recommandé de prendre contact avec le responsable de formation.

Source : DGAFP (Direction générale de l'administration et de la fonction publique).

3. Le bilan de compétences

> Contexte - enjeux

Le bilan de compétences s'inscrit dans la mise en place de la gestion personnalisée des agents devenue une nécessité pour

répondre aux besoins de réorientation des agents à la suite des réorganisations de service.

> Textes de référence

- > **Loi n° 2007-148 du 2 juillet 2007** portant modernisation de la fonction publique (articles 1^{er}, 2 et 3).
- > **Décret n° 2007-1470 du 15 octobre 2007** relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'État (article 22).
- > **Décret n° 2007-1942 du 26 décembre 2007** relatif à la formation professionnelle des agents non titulaires de l'Etat et de ses établissements publics.
- > **Arrêté du 31 juillet 2009** relatif au bilan de compétences des agents de l'État.
- > **Arrêté du 31 juillet 2009** relatif à l'évaluation de la période de professionnalisation pour les agents de la fonction publique de l'Etat.

> Définition - finalité

Le bilan de compétences permet aux agents d'analyser leurs compétences professionnelles ainsi que leurs aptitudes et motivations, dans le but de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation.

La demande de bilan de compétences peut répondre à plusieurs motivations :

- > souhaiter changer de poste, évoluer ;
- > vouloir faire face à une restructuration prévue, prévisible ou toujours possible ;
- > vérifier un projet professionnel ou se réorienter professionnellement ;
- > mieux se connaître pour gérer son projet professionnel.
- > rechercher une formation ;
- > s'assurer qu'une formation envisagée est bien adéquate, afin de s'y inscrire à bon escient, surtout si elle est de longue haleine.

• Conditions d'attribution

La demande de bilan de compétences d'un agent ou sa proposition par l'administration est notamment formulée à l'occasion de l'entretien annuel de formation de l'agent, dans le cadre de son évaluation annuelle ou encore au titre d'un bilan de carrière.

L'agent doit avoir accompli dix ans de services effectifs et ne peut prétendre à un autre bilan de compétence avant une période de cinq ans.

Les bénéficiaires sont les fonctionnaires et les agents non titulaires de l'Etat ou de ses établissements publics, ainsi que les ouvriers d'Etat.

• Financement et conventionnement

Le bilan de compétences fait l'objet d'une convention tripartite entre l'agent bénéficiaire, l'administration et le prestataire du bilan

de compétences. Il est financé sur les crédits de la formation continue. Sur justificatif, un congé est accordé à l'agent qui prépare ou réalise un bilan de compétences non pris en charge par l'administration.

• Durée

Pour réaliser ce bilan, un congé qui ne peut excéder 24 heures est accordé à l'agent par l'administration qui a accepté la demande de bilan. L'agent peut utiliser, à cette occasion, son droit individuel à la formation (DIF).

• Les trois phases du bilan et la synthèse

Le déroulement du bilan est conforme aux modalités prévues dans le secteur privé. Il est réalisé par un organisme agréé à cet effet.

Pour le bénéficiaire, le bilan comprend trois phases :

- > une phase préliminaire qui a pour but de déterminer les attentes de l'agent et de l'informer sur les conditions de déroulement du bilan de compétences ;
- > une phase d'investigation qui permet d'évaluer les possibilités d'évolution professionnelle ;
- > une phase de conclusion rendant compte des résultats.

Au stade de la conclusion, un document de synthèse est remis à l'agent pour qu'il formule ses observations. Ce document peut être communiqué au service chargé des ressources humaines de l'administration d'emploi de l'agent sauf si celui-ci s'y oppose.

• Délai de réponse

Lorsque la demande est formulée par l'agent, l'administration dispose d'un délai de deux mois pour faire connaître sa réponse. Celle-ci doit être motivée en cas de refus.

> Acteurs

- > L'agent qui demande à bénéficier d'un bilan de compétences ou accepte la proposition de l'administration. Il s'implique tout au long de la démarche.
- > Le conseiller mobilité-carrière, qui peut être consulté par l'agent afin de vérifier le bien-fondé de sa demande, qui conseille sur la démarche.
- > Le chargé de formation, qui informe, conseille l'agent et examine avec lui, lors d'un entretien, l'opportunité de sa demande. Il aide également l'agent à prendre contact avec les organismes prestataires spécialisés.
- > Le responsable RH qui gère les demandes.
- > Le supérieur hiérarchique direct pour accord sur la demande de bilan de compétences.
- > Le responsable financier de son administration pour accord sur le financement du bilan.
- > L'organisme prestataire qui conduit le bilan de compétences.

> Liens utiles

www.service-public.fr

- > Arrêté du 31 juillet 2009 relatif au bilan de compétences des agents de l'Etat : [www.fonction-publique.gouv.fr/ecole de la GRH/ressources/textes de référence](http://www.fonction-publique.gouv.fr/ecole-de-la-grh/ressources/textes-de-reference)

> Observations particulières

La réussite du bilan de compétences est conditionnée par la qualité du diagnostic préalable qui doit déterminer que le bilan est bien la

réponse appropriée à la situation de l'agent à ce moment précis de sa carrière.

> Où réaliser son bilan de compétences ?

Il existe trois grandes catégories de prestataires :

- **Les organismes publics au sein desquels se déploient les CIBC (Centres interinstitutionnels de bilan de compétences)**
La fédération des CIBC compte aujourd'hui 265 centres répartis sur l'ensemble du territoire français. Développés à l'initiative du ministère du Travail à partir de 1986, les CIBC se sont vus définir par la puissance publique des missions précisées par diverses circulaires. Les CIBC visent la qualité et la formalisation des pratiques, dans le respect de la déontologie comme la confidentialité des données lors du bilan de compétences.
- **Les centres qui dépendent de l'AFPA (Association pour la formation professionnelle des adultes)**
Organisme d'intérêt général pour l'insertion professionnelle et le développement des compétences, l'AFPA accompagne les demandeurs d'emploi et les salariés dans leurs parcours. Elle favorise l'accès ou le maintien durable de ces publics dans l'emploi par des formations. L'AFPA est implantée sur l'ensemble du territoire métropolitain. Organisée en 22 directions régionales, elle s'appuie sur 274 sites de formation / validation et 207 sites d'orientation.
- **Les organismes privés**

