

MINISTÈRE DU BUDGET, DES COMPTES  
PUBLICS ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

**DGA/FP**  
Direction Générale de  
l'Administration et de la  
Fonction Publique

**Sous-direction  
des politiques  
interministérielles**

**Bureau  
des politiques de  
recrutement et de  
formation**

**B10**  
Sophie Guilbot  
Christaki  
Téléphone  
01 42 75 89 50  
Télécopie  
01 42 75 52 26  
Mél  
sophie.guilbot-  
christaki  
@fp.pm.gouv.fr

**Bureau de la gestion  
prévisionnelle de  
l'emploi public (B4)**  
Dossier suivi par  
Dominique Pardoux  
Mél  
dominique.pardoux  
@fp.pm.gouv.fr

Adresse  
32, rue de Babylone  
Paris 7<sup>ème</sup>

000 158

Paris, le 9 - JUIN 2008

Le ministre du budget, des comptes  
publics et de la fonction publique

à

Mesdames et messieurs les ministres et  
ministres délégués,

Directions chargées des ressources  
humaines

**Objet : mise en œuvre de l'entretien de carrière et du bilan de carrière**

**Référence :** - protocole du 21 novembre 2006 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie (article 17) ;  
- fiche-emploi sur « Responsable du conseil en mobilité et carrières » du répertoire interministériel des métiers de l'Etat (RIME, p.484)

**Annexes :** proposition de guide d'entretien ou de bilan de carrière

Pour accompagner l'évolution professionnelle des agents et faciliter leur mobilité, le protocole du 21 novembre 2006 cité en référence a créé deux rendez-vous d'orientation professionnelle : l'entretien de carrière d'une part, le bilan de carrière d'autre part.

Le premier, réalisé après cinq années d'activité dans l'administration environ, aide l'agent à élaborer son projet professionnel ; le second, conduit après quinze ans de fonctions, lui permet d'aborder une nouvelle étape de sa carrière, celle, souvent, de la maturité et des choix structurants pour l'avenir.

Certaines administrations de l'Etat ont d'ores et déjà institué des rendez-vous comparables, organisés dans le cadre de structures *ad hoc* chargées du conseil de

carrière. Mais la majorité des agents ne sont pas touchés par ces dispositifs. Le Protocole en étend donc le bénéfice à *tous les agents* de la fonction publique *quelle que soit leur catégorie*.

L'entretien et le bilan de carrière sont des moments d'orientation professionnelle qui répondent à des objectifs précis et relèvent de techniques que je souhaite voir harmonisées au sein de l'Etat : information des agents, organisation et préparation des entretiens, mise au point des conclusions, suites données (formation, préparation à un examen professionnel, recherche de débouchés, projet professionnel...), résultats. La présente circulaire détaille à cette fin la méthode de conduite de l'entretien comme du bilan.

La responsabilité du premier incombe au chef de service de l'agent ou à son représentant, investi de ce fait dans son rôle de « manager ». Le second ressortit à la DRH et plus précisément à son « responsable du conseil en mobilité et carrière » ; sa réalisation suppose en effet une technicité particulière et des compétences professionnelles spécifiques.

A cet égard, je rappelle que le protocole du 21 novembre 2006 encourageait les administrations à généraliser les pôles ministériels dédiés à la gestion des carrières et au suivi des parcours professionnels (article 18). Il partait du constat – toujours valable – que beaucoup de ministères ne disposent par exemple pas encore de conseillers de carrière au sein de leur DRH. **La création de cette fonction est aujourd'hui indispensable** tant la question de la mobilité et de l'individualisation des parcours professionnels devient centrale pour la gestion des ressources humaines dans le contexte de l'évolution et de la réorganisation de la fonction publique. Les modalités d'organisation de la fonction d'orientation et conseil de carrière ressortissent de la compétence de chaque ministère. Le RIME, et sa fiche-emploi intitulée « Responsable du conseil en mobilité et carrière » (p. 484), en ont fixé les références métier. Je vous signale en outre que la DGAFP élabore à votre intention un guide méthodologique sur la mise en place d'un dispositif de réorientation et de mobilité des personnels. Il sera disponible avant l'été prochain.

La réforme de la formation professionnelle dans la fonction publique affirme le rôle central de l'encadrement dans la gestion des ressources humaines de l'administration. Le succès de la réforme dépendra des moyens qui seront donnés aux cadres pour exercer efficacement leurs nouvelles responsabilités managériales (entretien professionnel et entretien de formation conduits par tous les cadres, entretien de carrière conduit par les chefs de service). Je ne saurais donc trop insister sur la nécessité de prévoir les campagnes de formation indispensables à cette fin.

Enfin, j'insiste sur l'intérêt que les agents *comme l'administration* trouveront à l'entretien de carrière comme au bilan de carrière, et qui justifie que celle-ci dispose, comme les agents eux-mêmes, de l'initiative du dialogue d'orientation. Pour l'administration, inciter les agents à réfléchir à leur parcours professionnel futur et contribuer à cette réflexion prospective et volontariste (informations GPEEC, dialogue à haut niveau etc.) est utile en soi. Si le temps de l'orientation débouche de surcroît sur un plan d'action concerté en matière de formation et de mobilité, l'utilité de l'entretien ou du bilan sera maximale

\* \* \*

## 1. Les finalités de l'entretien et du bilan de carrière

### 1.1 *L'entretien de carrière* est un moment de conseil et d'orientation professionnelle

L'entretien de carrière permet d'apprécier les compétences acquises et le potentiel démontré au terme d'une première expérience d'apprentissage de l'administration. Il brosse le panorama des perspectives envisageables pour l'agent à 3 ou 4 ans, à l'échelle du ministère. Il aide l'agent à clarifier et hiérarchiser ses aspirations et, à cette fin, cerne les choix que celui-ci pourrait être amené à faire. Il identifie les conditions de réalisation des pistes envisagées.

### 1.2 *Le bilan de carrière* offre aux agents un outil d'analyse de leur situation et de clarification de leur avenir professionnel

Le bilan de carrière est conçu pour offrir à l'agent un temps de réflexion *accompagné et organisé*, rétrospectif et prospectif sur son déroulement de carrière.

Il lui permet de confirmer ou d'actualiser son projet professionnel en clarifiant d'éventuelles aspirations au renouvellement et en identifiant les changements à l'œuvre dans la fonction publique.

Il cerne les étapes et les conditions de réalisation du projet professionnel et par exemple d'une mobilité dont la possibilité aura été découverte lors du bilan.

## 2. Les bénéficiaires de l'entretien et du bilan de carrière

### 2.1 Tous les agents *peuvent* demander le bénéfice d'un entretien ou d'un bilan de carrière

Tous les ministères ouvriront une première campagne d'entretiens et de bilans d'ici la fin 2008.

Vous définirez les conditions dans lesquelles les agents bénéficient d'un entretien ou d'un bilan - l'objectif étant de permettre à chaque agent de bénéficier de l'un et l'autre de ces rendez-vous d'orientation professionnelle approfondie, à deux étapes charnières de sa vie professionnelle.

Ainsi l'entretien de carrière pourra-t-il être proposé après une première expérience de 5 ans d'activité environ dans l'administration ; le bilan de carrière pourra quant à lui intervenir au tournant de la maturité professionnelle et par exemple après 15 ans d'ancienneté. Ces échéances théoriques sont cependant à considérer avec souplesse. Vous accueillerez avec pragmatisme les demandes de conseil en orientation qui surviendraient en décalage avec elles.

En outre, l'administration peut prendre l'initiative de proposer aux agents qui en remplissent les conditions, de bénéficier d'un entretien ou d'un bilan alors même qu'ils ne songeraient pas à le demander. **Le conseil de carrière est en effet un outil pour l'administration.** Il lui permet d'anticiper les mouvements, d'organiser les parcours

professionnels, de constituer des viviers. Ces outils de gestion individualisée s'inscrivent naturellement dans le plan de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEEC) des services

Le gouvernement ayant décidé de faciliter la mobilité entre les trois versants de la fonction publique, le dispositif d'orientation bénéficiera à tous les agents en poste dans les administrations d'Etat, qu'ils soient titulaires ou non de la FPE, de la FPH ou de la FPT. Le cas échéant, et par accord express entre l'agent et la direction des ressources humaines de l'administration d'Etat dans laquelle il est en poste, l'entretien sera organisé par l'administration d'origine.

**A terme**, l'entretien de carrière s'inscrira dans le processus continu de gestion individualisée des carrières, à l'initiative des agents le plus souvent, en fonction de leurs souhaits d'évolution.

## **2.2 Le régime horaire des entretiens et bilans de carrière**

L'entretien de carrière comme le bilan de carrières ont lieu sur le temps de travail. Conformément au protocole du 26 novembre 2006, seul le bilan de carrière est, le cas échéant, éligible au DIF ( de même que le bilan de compétences qui peut l'accompagner).

## **3. La conduite**

### **3.1 La conduite de l'entretien de carrière incombe au chef de service ou à son représentant.**

L'entretien de carrière doit être soigneusement distingué de l'entretien annuel d'évaluation conduit par le supérieur hiérarchique direct de l'agent et qui évalue l'activité de celui-ci à son poste de travail.

L'objectif de l'entretien de carrière est d'offrir à l'agent un temps d'orientation constructif. Son interlocuteur doit bien connaître l'organisation de son ministère et les perspectives d'emploi et de carrière en son sein. Il doit être en mesure d'évaluer avec précision et objectivité le profil et le potentiel de l'agent. Il fait organiser la mise en œuvre des conclusions de l'entretien par les différents services concernés (formation, mobilité, supérieurs hiérarchiques).

L'entretien de carrière faisant partie du management des agents d'un service, il incombe au chef de service ou à son représentant. Les administrations sont libres de déterminer si l'entretien est conduit par le chef de service lui-même, ou si celui-ci en délègue la conduite à un proche collaborateur qui peut être un interlocuteur spécialisé au sein de la DRH (ce qui aurait alors pour effet de rapprocher l'entretien de carrière du dispositif retenu pour le bilan de carrière).

Dans tous les cas, la DRH est associée, comme centre de ressources, à l'organisation et à la préparation de l'entretien ainsi qu'à la mise en œuvre de ses conclusions en termes de GRH.

L'entretien de carrière relève d'une responsabilité managériale nouvelle qui ne peut être improvisée. Une formation *ad hoc* sera conçue et mise en place dans tous les ministères

L'entretien de carrière relève d'une responsabilité managériale nouvelle qui ne peut être improvisée. Une formation *ad hoc* sera conçue et mise en place dans tous les ministères pour donner aux cadres chargés des entretiens de carrière les moyens de leur mission.

### **3.2 La conduite du bilan de carrière est sous la responsabilité exclusive de la DRH et du « conseiller carrière » en son sein.**

**Le bilan de carrière permet aux agents les plus expérimentés de renouveler leurs perspectives professionnelles en formalisant, le cas échéant, un projet de seconde carrière.**

Il se fonde sur un diagnostic personnalisé des acquis et des perspectives professionnels. Moment d'« introspection guidée » il donne accès à des informations personnelles voire confidentielles. Seul le professionnalisme de son interlocuteur est, pour l'agent, de nature à garantir la discrétion et la neutralité du bilan.

Pour mémoire, le bilan de carrière ne se substitue pas au bilan de compétences régi par l'article 22 du décret n°2007-1470 et qui peut être prescrit par le conseiller carrière à l'occasion du bilan de carrière.

## **4. La préparation de l'entretien ou du bilan de carrière**

Pour être utile à l'agent *comme à l'administration*, l'entretien ou le bilan de carrière doivent déboucher sur des pistes concrètes d'évolution professionnelle pour l'agent ce, dans un contexte administratif élargi par rapport à ses compétences et à son parcours.

S'agissant particulièrement du bilan de carrière, l'administration mobilisera des informations rigoureuses sur le profil de l'agent et sur les données de GPEEC qui se rapportent à celui-ci, par exemple : recensement et localisation des emplois accessibles dans un délai de 3 à 4 ans, définition des expériences et des formations éventuellement nécessaires pour étoffer les compétences et compléter l'expérience etc.

Les entretiens professionnels (au titre du décret n° 2007-1365 du 17 septembre 2007 portant application de l'article 55 bis de la loi n°84-16) ouvrent des pistes explicitement centrées sur l'orientation professionnelle de chaque agent ; leurs comptes rendus alimenteront la préparation de l'entretien comme du bilan de carrière.

La DRH est seule en mesure de préparer le conseil en orientation en mobilisant l'ensemble des informations nécessaires.

## **5. Le déroulement : les thèmes à aborder**

Les entretiens de carrière et les bilans de carrière seront formalisés à partir d'une grille dont la conception et la diffusion sont de la compétence de chaque ministère. Je vous propose de vous inspirer du document joint en annexe.

## **6. Les conclusions : ouvertes, officialisées et opérationnelles.**

Entretien de carrière ou bilan de carrière donnent lieu à des conclusions formalisées.

### **6.1 Les conclusions de l'entretien comme du bilan : des options ouvertes mais dûment mesurées**

Entretien et bilan de carrière sont des temps de dialogue et de réflexion structurés entre l'agent et l'administration. Ils sont l'occasion de préciser les pistes d'évolution professionnelles ainsi que les conditions statutaires et fonctionnelles de leur réalisation.

Ils débouchent non seulement sur des conseils mais sur des conclusions précises ; ils explicitent les raisons des pistes envisagées.

### **6.2 Des conclusions dont le degré d'officialisation est décidé par chaque ministère**

Entretien et bilan se concluent par un compte rendu écrit remis à l'agent.

Vous avez la possibilité, en accord avec l'agent, de vous en tenir à cette transmission individuelle. Mais l'administration se prive de la possibilité de garder mémoire des entretiens dans le cadre de la gestion individualisée des agents et d'une vision prospective des viviers et des emplois.

Il serait dès lors souhaitable de classer le compte rendu de l'entretien ou du bilan dans le dossier individuel de l'agent. Cette perspective suppose que vous organisiez au préalable la consultation et l'information des organisations syndicales.

Il n'est pas nécessaire de briser la clause de confidentialité des échanges (principalement dans le cas du bilan de carrière, dont le détail restera d'ordre privé), pour que l'entretien ou le bilan de carrière soient utiles à l'administration. Il suffit que les conclusions de l'entretien ou du bilan se traduisent par des décisions concrètes et figurant au dossier individuel de l'agent (cf. 6.3 infra).

### **6.3 Des conclusions à faire suivre d'effet**

Il serait démotivant pour l'agent - et contre-productif pour l'administration - qu'un entretien ou un bilan restent lettre morte sauf à ce que le *statu quo* soit décidé d'un accord commun. A l'évidence, l'entretien et le bilan feront la démonstration de leur utilité et marqueront un progrès dans la gestion des personnels s'ils sont suivis d'effets concrets et rapides.

Je vous recommande donc de formaliser, à l'issue du bilan de carrière particulièrement, les conclusions de celui-ci sous la forme d'un **plan d'action professionnel propre à l'agent**, pour expliciter les objectifs professionnels poursuivis et préciser autant que possible les engagements réciproques de l'administration et de l'agent, notamment dans le cadre du plan de formation.

## **7. Le suivi et l'évaluation des campagnes d'entretien et de bilan**

Je vous invite à organiser au sein de la DRH un tableau de bord des entretiens et bilans réalisés afin d'en tirer toutes les indications utiles à la GRH de votre ministère.

Ces informations seront ainsi mobilisées dans le cadre du bilan social annuel.

\*  
\*\*\*\*\*

L'administration connaît des évolutions importantes. Dans ce contexte, il entre dans sa responsabilité d'employeur de favoriser la construction des parcours professionnels des agents par une gestion personnalisée des carrières, et d'aider à l'ajustement des parcours, le cas échéant.

La réforme de 2006-2007 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie s'inscrit dans cette perspective. Elle est à l'origine d'outils nouveaux de consolidation des compétences, de valorisation de l'expérience et de construction des parcours professionnels. Entretien et bilan de carrière sont dans ce contexte deux outils prometteurs pour une gestion individualisée des parcours de carrière.

A cet égard, je vous recommande d'associer le plus tôt possible les organisations représentatives du personnel à l'organisation du dispositif d'orientation car la confiance des agents dans la rigueur et l'efficacité de celui-ci feront son succès.

Le déploiement de l'entretien de carrière et du bilan de carrière par l'ensemble des ministères fera l'objet d'un suivi et d'un échange d'expériences dans le cadre du comité de pilotage de la réforme de la formation professionnelle que la DGAFP réunit régulièrement.

A cette fin, je vous remercie de me transmettre **pour le 30 octobre 2008 (délai de rigueur)** une note d'étape relative à la mise en place de l'entretien comme du bilan dans les administrations dont vous avez la charge.

*Sur ce sujet, comme sur d'autres, nombre d'entre vous ont déjà développé des initiatives ; le dispositif engagé à partir de l'accord de 2006 s'en est d'ailleurs inspiré. Il y a lieu d'aller plus loin, dans la systématisation et l'approfondissement de ces outils de GRH. Vos plans d'action alimentent le diffusion de bonnes pratiques, tout étant ici proposé, en termes de modalités opérationnelles à titre d'exemples incitatifs.*

Le directeur général de l'administration  
et de la fonction publique

Paul PENY