



MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE

ÉDITION
2016

Guide pratique 4

Les entretiens



OUTILS DE LA GRH

SOMMAIRE

Fiche 4/1 L'entretien et le bilan de carrière - Les entretiens de conseil et d'accompagnement personnalisé	P.3
Fiche 4/2 L'entretien professionnel annuel	P.10
Fiche 4/3 L'assessment center et l'évaluation à 360° (ou 180°)	P.17

L'entretien et le bilan de carrière

Les entretiens de conseil et d'accompagnement personnalisé

I - 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 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.

II - Textes de référence

- Protocole d'accord du 21 novembre 2006 relatif à la formation tout au long de la vie.
- Loi n° 2007-148 du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique modifiée.
- Loi n° 2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels.
- Circulaire DGAFP n°00158 du 09 juin 2008 relative à la mise en œuvre de l'entretien et du bilan de carrière.

III - 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.

On distingue, plus sur la forme que sur le fond, d'une part les entretiens institués par les textes, d'autre part les entretiens commandés par les attentes de la personne à tout moment de sa carrière ou par les besoins des services.

► Les entretiens relevant du Protocole de 2006 et de la circulaire DGAFP du 9 juin 2008

Extraits des textes :

« Il convient de créer :

- un droit pour chaque agent ayant effectué **cinq ans de services de bénéficiaire**, à sa demande, d'un entretien de carrière conduit par son chef de service ou son représentant. Cet entretien aura pour objet d'évaluer le parcours effectué et d'envisager les possibilités d'évolution professionnelle à l'horizon de deux ou trois ans.

- un droit pour chaque agent ayant effectué **quinze ans de services de bénéficier sur son temps de travail, à sa demande, d'un bilan de carrière. Ce bilan devra permettre aux agents les plus expérimentés de renouveler leurs perspectives professionnelles à l'horizon de quatre ou cinq ans, en formalisant, le cas échéant, un projet de deuxième carrière. Il se fondera sur un diagnostic personnalisé des acquis et des perspectives professionnels.**

Mis en oeuvre sous la responsabilité des services des ressources humaines des administrations, hors de la ligne hiérarchique directe, le bilan de carrière sera éligible de droit au droit individuel à la formation ».

Dans la pratique,

- **l'entretien de carrière**, quand il est demandé, est conduit, le plus souvent, par un interlocuteur spécialisé de la GRH, le conseiller mobilité-carrière.

En effet le chef de service en place n'est pas nécessairement en mesure d'appréhender les compétences acquises par l'agent durant son parcours.

Par ailleurs l'entretien de carrière aurait tendance à faire double emploi avec l'entretien d'évaluation annuel conduit par le supérieur hiérarchique direct alors même qu'ils doivent être distingués. Lors de l'entretien annuel, le supérieur hiérarchique direct a pour objectif central d'évaluer l'activité de l'agent à son poste de travail et de définir des objectifs professionnels pour l'année à venir, les perspectives professionnelles de l'évalué sont évoquées à cette occasion mais ne sont pas approfondies. Si l'agent souhaite aller plus loin dans sa démarche, il demande à rencontrer le CMC dont il relève.

- **quant au bilan de carrière**, il est peu pratiqué à l'échéance fixée de 15 ans, d'autant qu'il a les mêmes finalités et met en présence les mêmes acteurs que les entretiens de mobilité-carrière conduits par les CMC, les entretiens des CMC présentant la souplesse d'être demandés aux moments où l'agent en a réellement besoin (mobilité contrainte, réussite à un concours,...)

► Les entretiens de mobilité-carrière

L'agent doit pouvoir bénéficier d'un **entretien à tous les moments-clés de sa carrière**. Cet engagement peut nécessiter plusieurs RDV.

L'entretien, outil-phare de la gestion personnalisée, est conduit par un professionnel de la GRH formé au métier de conseiller mobilité-carrière (*cf. fiche 4/2*)

Ce type d'entretien peut avoir diverses finalités :

- **le conseil 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 déterminants.

- **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 l'agent 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 (il souhaite changer de métier) ou à la demande du supérieur hiérarchique (il encourage son collaborateur à évoluer professionnellement) ou du responsable RH (pour envisager une mobilité à l'issue d'une promotion) ou sur la sollicitation du conseiller mobilité-carrière (informé d'une difficulté spécifique dans un service).

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 formulés pour y donner suite.

L'entretien est préparé à partir d'une fiche préétablie qui permettra de rédiger le compte rendu susceptible d'être versé, pour tout ou partie, au dossier administratif, si l'agent le souhaite.

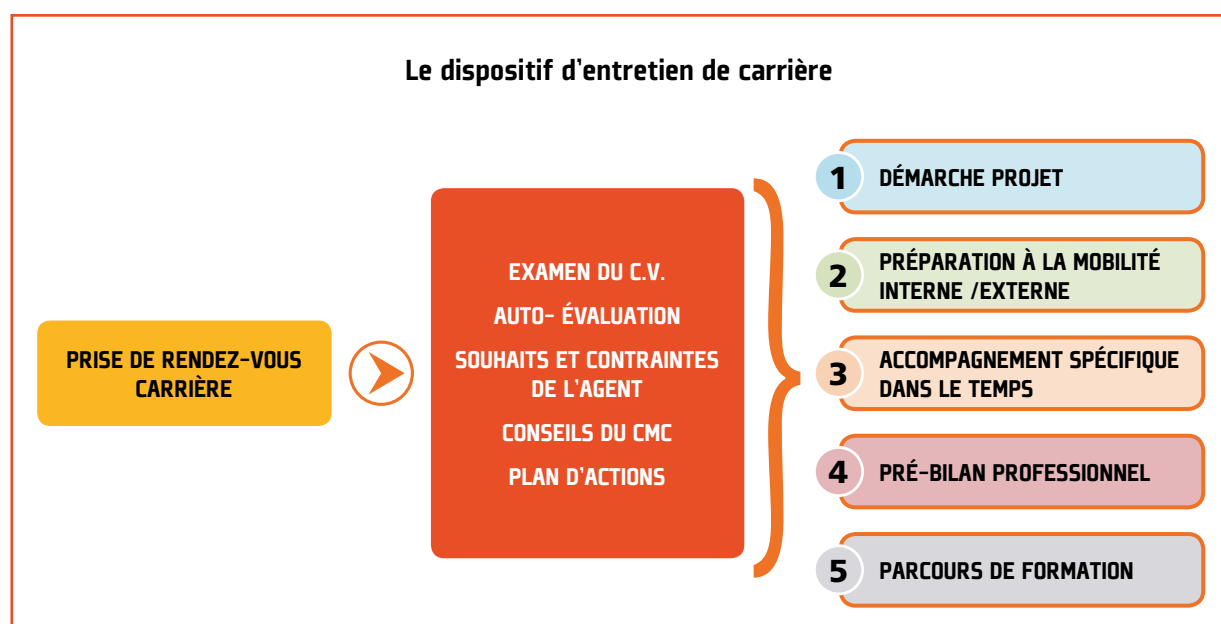
Les comptes rendus d'entretien de carrière constituent des outils de traçabilité de leur parcours pour les agents. Ils sont utiles pour l'élaboration du CV et de la lettre de motivation.

La conduite de ces entretiens requiert une formation particulière pour celui qui a la charge de le conduire. L'offre existe en interministériel et au sein des ministères.

IV - Acteurs

- ▶ **l'agent** lui-même, acteur de son projet professionnel et de l'entretien auquel il participe.
- ▶ **le conseiller mobilité-carrière**, qui conduit l'entretien, définit avec la personne son profil professionnel et envisage les pistes possibles.
- ▶ **Le supérieur hiérarchique** qui reçoit en entretien l'agent au sujet de ses perspectives.
- ▶ **Le responsable des ressources humaines** qui organise le dispositif et donne les suites utiles aux projets dont la réalisation est de son champ de compétence.

V - Illustration



FICHE

- 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** Étudier 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.

Obtenir un entretien de carrière

**La démarche doit être simple et connue de tous.
Il est suggéré de faire connaître, au besoin au moyen d'une plaquette
d'information, les étapes de la démarche :**

1^{ER} ETAPE : CONTACTER LE CONSEILLER MOBILITE-CARRIERE

La première démarche à effectuer est de prendre contact par téléphone ou par courriel avec le conseiller pour convenir d'un rendez-vous. L'agent reçoit, avec le message de confirmation, une fiche préparatoire.

2^{EME} ETAPE : RENSEIGNER LA FICHE PREPARATOIRE JOINTE A LA CONFIRMATION

La fiche est également accessible sur le site intranet du ministère.

En complétant cette fiche, l'agent se prépare à l'entretien ; il fait le point sur sa carrière et son expérience ; il réfléchit à son projet et tente de le formaliser.

Cette fiche constitue le document support qui permettra d'approfondir l'analyse du projet de l'agent au cours de l'entretien.

3^{EME} ETAPE : TRANSMETTRE PAR COURRIEL LA FICHE PREPARATOIRE AINSI QU'UN CV AU CONSEILLER MOBILITE-CARRIERE AVANT LE :

(A DEFAUT, L'ENTRETIEN NE POURRA PAS AVOIR LIEU)

Guide d'entretien REORIENTATION PROFESSIONNELLE

L'AGENT

Prénom – Nom – Coordonnées :

Date de naissance :

Situation familiale :

Temps de travail :

Informations complémentaires jugées utiles

(contraintes particulières : familiales, géographiques, personnelles,...)

Affectation de l'agent

Administration- Service (adresse)

Emploi(s) et Poste(s) actuellement occupé(s)

Poste(s) occupé(s)	Emploi(s) occupé(s)	Réf. Emploi
	*	
	*	

* REFERENTIEL EMPLOIS MINISTERIEL OU RIME

Formation scolaire et universitaire

Diplômes préparés ou obtenus	Date	Domaine / discipline
		*
		*

PARCOURS PROFESSIONNEL

Expérience **AU SEIN** du ministère de ...

Poste(s) / Emploi(s) occupé(s)	Corps	Grade	Date d'entrée dans le poste	Durée dans le poste

Expérience **HORS** ministère actuel (public ou privé)

Entreprises ou Administrations	Poste(s) / Emploi(s) occupé(s)	Corps / Grades (si administration)	Date d'entrée dans le poste	Durée dans le poste

Concours et examens professionnels obtenus ou préparés

Concours obtenus ou préparés	Année

PARCOURS DE FORMATION

Principales formations continues suivies, DIF, Période de professionnalisation, congé formation ...
(formations significatives)

1) en qualité d'agent du ministère ...

Nature, domaine ou thème de formation	Année	Durée

* REFERENTIEL DE FORMATION MINISTERIEL

2) avant l'entrée au ministère ...

Nature, domaine ou thème	Année	

COMPETENCES - PROFIL

Compétences démontrées sur les emplois occupés (sur l'ensemble du parcours)

Compétences démontrées	Observations		Commentaires Agent et Conseiller mobilité-carrière
	Niveau de compétence	Ex. de pratiques ou travaux effectués ou projets conduits	
*			

* REFERENTIEL DES EMPLOIS ET COMPETENCES ou RIME

Autres compétences que l'agent souhaite faire valoir

Indiquer dans quels postes ou activités ces compétences ont été acquises

Profil de l'agent

Approche de l'agent	Approche du conseiller mobilité-carrière
(comment se voit l'agent : les domaines dans lesquels il se trouve bon ou se trouve à l'aise, les activités qu'il n'aime pas)	

ASPIRATIONS ET ELEMENTS DE MOTIVATION

• **Éléments utiles à l'appréciation des évolutions possibles**

- Motivation, disponibilité pour une mobilité fonctionnelle et /ou géographique, contraintes ou opportunités :
- Motivation, disponibilité pour formation et/ou concours, contraintes ou opportunités :
- Observations particulières :

• **Aspirations de l'agent**

- Emplois demandés, projet de carrière ...

Perspectives pour l'agent

Emplois envisageables

Emploi	Conditions d'accès

* REFERENTIEL DES EMPLOIS MINISTERIEL OU RIME

Compétences à acquérir ou à renforcer pour les emplois envisagés

Compétences à acquérir	Niveau requis pour accéder à l'emploi	Niveau actuel de l'agent	Actions (formations ou période de professionnalisation ou autres ...)
*	*	*	*

* REFERENTIELS DES EMPLOIS ET DES ACTIONS DE FORMATION

Concours envisagés ou recommandés

Synthèse

Le plan individuel de mobilité, le plan personnalisé d'évolution professionnelle

VI - Liens utiles

- ▶ Publication DGAFP – « La mise en place du conseiller mobilité-carrière dans les services de l'État » 2008
- ▶ Guide des bonnes pratiques de gestion des ressources humaines
www.fonction-publique.gouv.fr/publications
- ▶ Les sites internet des ministères
- ▶ Portail SCORE : www.fonction-publique.gouv.fr/score
- ▶ Fiche pratique RAEP : <http://www.fonction-publique.gouv.fr/publications/collection-ressources-humaines>

L'entretien professionnel annuel

I - Contexte – enjeux

Le développement de la gestion personnalisée des ressources humaines s'inscrit dans la double volonté d'aller vers une fonction publique plus centrée sur le métier et de créer les conditions d'une meilleure connaissance des compétences acquises et mobilisables des personnels.

Cette double entrée, facteur d'efficacité des services, repose sur la réalisation d'entretiens avec l'agent, au premier rang desquels l'entretien professionnel annuel 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.

Il permet, à l'occasion d'un échange avec le supérieur hiérarchique, de prendre en compte les compétences et les mérites individuels de l'agent, de fonder les choix RH pertinents au regard du « capital humain » et du potentiel (évolution fonctionnelle, mobilité, promotion, avancement).

Il s'agit aussi de conforter un management par objectifs individuels et collectifs.

II - Textes de référence

- Loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État
- Loi n°2009-972 du 3 août 2009 modifiée relative à la mobilité et aux parcours professionnels (article 35) qui généralise la substitution de l'entretien professionnel à la notation.
- Décret n°2010-888 du 28 juillet 2010 modifié relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'État.
- Circulaire du ministère de la fonction publique et de la décentralisation NOR : MFPP1221534C du 23 avril 2012 relative aux modalités d'application du décret du 28 juillet 2010 précité.

III - 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 indépendante de considérations de grade 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 à ce que, **dans les petits services**, l'agent chargé de l'entretien ait un recul suffisant par rapport à l'organisation du service et soit formé à la conduite de cet entretien.

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 ou non.

L'entretien est **préparé par l'évaluateur et par l'évalué** sur la base d'une trame d'entretien préétablie.

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

Le compte rendu signé et notifié à l'agent est envoyé à la direction des ressources humaines pour être versé à son dossier et exploité au titre de la gestion des carrières, des promotions, 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 3/2). 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 besoins nouveaux pour l'année à venir au regard de compétences à développer en lien avec le poste occupé ou avec le projet professionnel, les activités de formateur occasionnel, le DIF ;
- ▶ **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 comme les compétences requises et les valeurs communes (ex. qualités relationnelles, implication personnelle, sens du service public...).

L'entretien annuel est 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. L'entretien doit être abordé, par les deux parties, avec une approche objective, positive et constructive. Il se fonde, notamment, **sur la fiche de poste et donne ainsi l'occasion de l'actualiser si nécessaire.**

Conduire un entretien d'évaluation dans cet esprit ou y participer n'est pas un exercice qui va de soi. En effet, il s'agit d'une situation de communication singulière, entre deux interlocuteurs liés hiérarchiquement, qui se connaissent dans une relation de travail et qui doivent échanger et dialoguer sur des sujets à forts enjeux pour l'agent (avancement, formation, mobilité, bien-être à son poste et au sein de l'équipe...) et pour l'évaluateur (motivation de son collaborateur, gestion prévisionnelle des emplois de son service, programmation des départs en formation...).

Par ailleurs, l'entretien donnant lieu à un compte rendu qui a une valeur juridique, et pour respecter le principe d'égalité de traitement, chaque ministère a élaboré des outils (fiche d'entretien, guide à l'usage des évaluateurs et des évalués, ...).

FICHE

D'où l'importance d'organiser des **formations** à l'attention des **évaluateurs** mais aussi des **évalués** pour leur expliquer la finalité et l'intérêt de ce moment, lever les inquiétudes ou a priori et insister sur la nécessité de préparer l'entretien.

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 ressource humaine au sein de l'équipe, mieux articuler les fonctions des collaborateurs, renforcer la communication interne, développer le sentiment d'appartenance, contribuer à bâtir le plan de formation et à effectuer une gestion prévisionnelle RH, établir une forme de baromètre social du service ;
- ▶ **pour le CMC** : qui peut se référer au compte rendu remis spontanément par l'agent et faire l'état des lieux des compétences de l'agent et de ses souhaits qui auront été exprimés lors de l'entretien.

IV - Acteurs

- ▶ **Le responsable 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** qui détermine l'avancement et l'attribution des réductions ou majorations d'ancienneté, la modulation des primes, fait des propositions étayées dans le cadre de l'examen des promotions
- ▶ **L'agent** qui bénéficie de l'entretien qu'il aura préparé pour être un interlocuteur actif et constructif.

V - Illustration

Un point de vigilance

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.

A 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 notamment sur ces aspects que la formation de l'évaluateur est nécessaire.

**Une pratique : le compte rendu de l'entretien professionnel (CREP)
pour les agents titulaires A, B et C des ministères économique et financier**

MINISTÈRE DES FINANCES
ET DES COMPTES PUBLICS



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DE L'INDUSTRIE
ET DU NUMÉRIQUE



SECRETARIAT GÉNÉRAL
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
SOUS-DIRECTION DE LA GESTION DES PERSONNELS
ET DES PARCOURS PROFESSIONNELS – BUREAU DU RECRUTEMENT ET
DE LA VALORISATION DES PERSONNELS DE CATEGORIES A, B ET C ET EVALUATION (DRH – 2B)

COMPTE RENDU DE L'ENTRETIEN ANNUEL PROFESSIONNEL

Année :

SITUATION DE L'AGENT AU 31 DECEMBRE

NOM :

PRENOM :

DATE DE NAISSANCE :

MATRICULE :

GRADE :

ECHELON :

DIRECTION OU SERVICE D'AFFECTATION :

TENUE DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

DATE DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL :

SI L'ENTRETIEN N'A PAS EU LIEU, MOTIF :

FONCTIONS EXERCEES

DESCRIPTION DES FONCTIONS :

DATE DE PRISE DE FONCTIONS :

FICHE

II – OBJECTIFS POUR L'ANNEE 2015

<p>OBJECTIFS ASSIGNES POUR L'ANNEE 2015 ET PERSPECTIVES D'AMELIORATION DES RESULTATS PROFESSIONNELS (en tenant compte si nécessaire des perspectives d'évolution des conditions d'organisation et de fonctionnement du service)</p>

III – PERSPECTIVES PROFESSIONNELLES

PERSPECTIVES D'EVOLUTION PROFESSIONNELLE EN TERMES DE CARRIERE ET DE MOBILITE
CARRIERE : (projet professionnel, promotion envisagée)
MOBILITE : (souhait de mobilité fonctionnelle)
SOUHAIT DE L'AGENT DE BENEFICIER D'UN ENTRETIEN POUR EVOQUER SES PERSPECTIVES DE CARRIERE ET DE MOBILITE AVEC : (cocher le cas échéant)
<input type="checkbox"/> son bureau des ressources humaines
<input type="checkbox"/> son bureau gestionnaire (Direction des ressources humaines - SDRH 2)
<input type="checkbox"/> la mission de suivi personnalisé et des parcours professionnels (MS3P) de la DRH
SI DEMANDE D'ENTRETIEN, MERCI D'INDIQUER VOS COORDONNEES (mail, tel,...) :
COMMENTAIRE DE L'AGENT :

BESOINS DE FORMATION
FORMATIONS SUIVIES AU COURS DE L'ANNEE ECOULEE :

FORMATIONS A ENVISAGER (à compléter par le supérieur hiérarchique direct)		TYPES D' ACTIONS DE FORMATION		
		Actions non éligibles au DIF	Actions éligibles au DIF Préciser DIF / hors DIF (à la demande de l'agent)	
PRIORITE	INTITULE DE LA FORMATION (exemples : Conduite de projet – Initiation à l'achat public - Perfectionnement Excel)	Adaptation immédiate au poste de travail (T1)	Évolution prévisible du métier (T2)	Développement ou acquisition de nouvelles compétences s'inscrivant dans un projet professionnel (T3)
AUTRES (PREPARATION AUX CONCOURS OU EXAMENS PROFESSIONNELS, VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPERIENCE, BILAN DE COMPETENCES)				

COMMENTAIRE EVENTUEL DE L'AGENT RELATIF A SES BESOINS DE FORMATION

AUTRES POINTS ABORDES LORS DE L'ENTRETIEN
AUTRES POINTS ABORDES A L'INITIATIVE DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE DIRECT

APPRECIATION DE LA VALEUR PROFESSIONNELLE DE L'AGENT					
	Insuffisant	Moyen	Bon	Très bon	Excellent
VALEUR PROFESSIONNELLE					
Connaissances professionnelles					
Compétences personnelles					
MANIERE DE SERVIR					
Implication professionnelle					
Sens du service public					
APPRECIATION LITTERALE DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE					

PROPOSITION D'ATTRIBUTION DE REDUCTIONS / MAJORATIONS D'ANCIENNETE (HORS AGENTS A L'ECHELON TERMINAL DE LEUR GRADE)				
CADENCE D'AVANCEMENT POUR ACCÉDER A L'ÉCHELON SUPÉRIEUR	ACCÉLÉRATION	CADENCE MOYENNE	MENTION D'ALERTE	RALENTISSEMENT
	1 mois <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 mois <input type="checkbox"/>
	2 mois <input type="checkbox"/>			2 mois <input type="checkbox"/>
	3 mois <input type="checkbox"/>			3 mois <input type="checkbox"/>

SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE DIRECT AYANT CONDUIT L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL (N+1)	
NOM	Le compte-rendu d'entretien professionnel a fait l'objet d'une demande facultative de révision gracieuse ¹ :
QUALITÉ	
Signature	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>
DATE	Communication de la réponse le :

¹ En cas de désaccord sur le contenu du compte-rendu, il est préférable d'effectuer sans attendre une demande facultative de révision gracieuse du compte-rendu auprès du supérieur hiérarchique qui a réalisé l'entretien d'évaluation. L'agent dispose de quinze jours après communication par l'évaluateur du compte-rendu pour demander cette révision gracieuse. Sous réserve de laisser une trace écrite, les modalités de cette demande sont libres. Il ne s'agit en aucun cas d'un préalable indispensable à l'exercice des voies de recours mentionnées ci-après.

FICHE

EXPRESSION DE L'AGENT
<ul style="list-style-type: none"> • Souhaitez-vous apporter des précisions à la description qui a été faite de vos fonctions ? • Estimez-vous que vos fonctions correspondent à vos aptitudes ? Sinon, pourquoi ? • Partagez-vous l'appréciation faite de vos résultats ? Sinon, pourquoi ? • Vous sentez-vous à l'aise dans votre service ? Sinon, pourquoi ? • Souhaitez-vous exercer d'autres fonctions ? Lesquelles • Autres observations

VISA DE L'AUTORITE HIERARCHIQUE (N+2)		OBSERVATIONS DE L'AUTORITE HIERARCHIQUE (N+2)
NOM		
QUALITE		
Signature		
DATE		

DATE DE NOTIFICATION DU COMPTE-RENDU A L'AGENT ²	
--	--

VISA DE L'AGENT ³		OBSERVATIONS DE L'AGENT
NOM		
Signature		
DATE		

VI - Liens utiles

- ▶ www.legifrance.gouv.fr
- ▶ circulaires.legifrance.gouv.fr/pdf/2012/04/cir_35118.pdf
- ▶ Sites intranet des ministères et des établissements publics

² En cas de désaccord sur le contenu du compte-rendu, l'autorité hiérarchique (N+2) peut être saisie d'une demande de révision du compte-rendu dans un délai de quinze jours francs à compter de la date de notification à l'agent du compte-rendu de l'entretien. L'autorité hiérarchique notifie sa réponse dans un délai de quinze jours francs à compter de la date de réception de la demande de révision du compte-rendu de l'entretien professionnel. Ce recours hiérarchique est un préalable indispensable à la saisine de la CAP qui peut se faire dans un délai d'un mois à compter de la date de notification de la réponse formulée par l'autorité hiérarchique dans le cadre du recours.

³ La signature atteste que l'entretien a bien eu lieu et que l'agent a pris connaissance de son contenu ainsi que des observations portées, le cas échéant, par l'autorité hiérarchique mais ne vaut pas approbation.

L'assessment center et l'évaluation à 360° (ou 180°)

I - Contexte et enjeux

La mise en œuvre opérationnelle des nombreuses réformes, qui impactent profondément l'organisation, les missions, les méthodes et les ressources des services, repose en grande partie sur l'encadrement et sur sa capacité à conduire le changement, à s'adapter rapidement à un nouvel environnement, à adopter des méthodes différentes, à manager autrement les équipes ...

Par ailleurs, les réorganisations et les mutualisations de services réduisent notamment les emplois de cadres, conduisant les cadres en place à rechercher un autre poste voire à s'orienter vers d'autres métiers.

Cette double réalité a conduit l'administration à réfléchir (et parfois utiliser) des outils d'identification des compétences et de détection des potentiels de ses cadres, et ce à plusieurs fins :

- repérer les compétences à acquérir ou à développer et mettre en place un plan individuel de formation (ex : coaching) pour améliorer sa pratique,
- détecter le potentiel de la personne en vue d'intégrer un vivier de talents et d'évoluer vers un emploi à responsabilité managériale supérieure.

Il en est ainsi de quelques ministères qui ont instauré l'évaluation à 360° ou 180° à des moments-clés de la carrière de certains de leurs cadres dirigeants et supérieurs :

- le ministère chargé des affaires étrangères pour les ambassadeurs, les directeurs d'administration centrale, les chefs de service, sous-directeurs et directeurs-adjoints,
- le ministère de l'intérieur pour les préfets et sous-préfets,
- le ministère de la défense pour les administrateurs civils,
- la direction du Trésor pour les niveaux de directeur général à sous-directeur et les chefs de service économique régional ; une évaluation à 180° a été mise en place pour les chefs de bureau.

II - L'évaluation à 360° ou 180°

Cette méthode repose sur une démarche d'auto-évaluation et sur le principe de faire évaluer les comportements, aptitudes et compétences d'un collaborateur par son supérieur hiérarchique (n+1 et n+2), ses principaux collaborateurs internes et externes, ses collègues...

Elle répond à trois spécificités : la multiplicité des « regards », la confrontation des différentes appréciations et l'anonymat des évaluateurs.

Elle a pour objectif de déboucher sur une analyse plus fine du profil professionnel de l'évalué et de définir un plan de progrès sur mesure.

On parle de 180° pour mesurer exclusivement la perception des collaborateurs ou des collatéraux et de 360° pour avoir une vision d'ensemble (collatéraux, collaborateurs, N+1...)

Les finalités de ce type d'évaluation sont principalement tournées vers **le développement des compétences et l'orientation des cadres.**

FICHE

Le 360° se déroule en 3 étapes :

- 1 Le cadre complète une grille d'auto-évaluation (une cinquantaine de questions)
- 2 Puis un questionnaire similaire est distribué aux évaluateurs préalablement déterminés. Le remplissage du questionnaire excède rarement 30 ou 45 minutes.
- 3 Enfin les résultats sont restitués au cadre et font l'objet d'une analyse constructive visant à aider l'évalué à se développer ou à définir son projet professionnel.

L'ensemble du dispositif relève du responsable RH chargé de la gestion de l'encadrement dirigeant et supérieur.

Si les intérêts de l'évaluation 360° ou 180° sont reconnus (jugement plus complet, plus objectif, plan d'action individualisé), certains aspects font obstacle à sa généralisation :

- sur le plan logistique : l'organisation est lourde et la disponibilité des évaluateurs pas toujours facile à obtenir
- sur le plan budgétaire : la mise en place de l'évaluation a un coût non négligeable (réalisation, impression et traitement des questionnaires,...)
- sur le plan juridique : le statut juridique de l'évaluation à 360° a été précisé par le conseil d'État en 2013. Il s'agit d'un dispositif spécifique, distinct de l'évaluation statutaire (c'est-à-dire l'entretien professionnel annuel conduit par le supérieur hiérarchique direct), s'appuyant sur le pouvoir réglementaire du chef de service et poursuivant des objectifs de développement personnel ou de détection des talents.

III - L'assessment center (centre d'évaluation)

Il s'agit d'une session d'un ou deux jours pendant lesquels le cadre est amené à passer des tests, réaliser des exercices de jeu de rôle, à gérer des mises en situation. Ces tests placent le cadre dans des situations critiques de travail et le confrontent à diverses problématiques qui se posent ou se poseront dans son quotidien professionnel. Il lui est demandé d'agir, d'analyser les informations, de proposer des solutions concrètes et de les commenter.

Ces tests permettent aux consultants, qui circulent dans la salle, d'observer les comportements dans un milieu professionnel, d'évaluer les aptitudes et les compétences individuelles, les capacités à interagir avec les autres, à réfléchir, à résister au stress, à prendre des décisions, à écouter...

Sur la base de leurs observations et de leurs évaluations en termes de points forts, de points d'efforts, d'avis argumenté et, le cas échéant, d'un plan de développement, les consultants délivrent, à l'administration comme au candidat, des conclusions détaillées lors d'entretiens en face à face, pour permettre ainsi une réelle approbation de la démarche dans le cadre de la gestion des carrières et du développement.

Cette méthode est particulièrement adaptée pour les emplois où les compétences comportementales, les traits de personnalité, les aptitudes managériales... sont prédominants par rapport aux compétences techniques.

Les remarques relatives aux intérêts et limites de l'évaluation à 360° s'appliquent à l'assessment center.

IV - Les acteurs

- ▶ **Le responsable des ressources humaines** qui instaure, pilote le dispositif, élabore le référentiel de compétences à évaluer et facilite la mise en oeuvre du plan d'action individuel,
- ▶ **Le cadre** qui sollicite ces types d'évaluation dans le cadre de son projet professionnel ou les accepte dans le cadre d'une mobilité, qui s'engage à s'impliquer dans les exercices et à respecter les engagements qui en résultent,
- ▶ **Le supérieur hiérarchique** du cadre qui facilite l'accès à ces dispositifs et intervient selon les modalités définies par la DRH,
- ▶ **Le professionnel** qui conduit l'évaluation dans le respect de la commande du DRH et des règles de déontologie du métier.
- ▶ Pour le 360° et le 180°, **les différents évaluateurs** qui s'engagent à la plus grande objectivité, à respecter l'anonymat, à restituer les questionnaires dans le délai prescrit.

V - Illustration

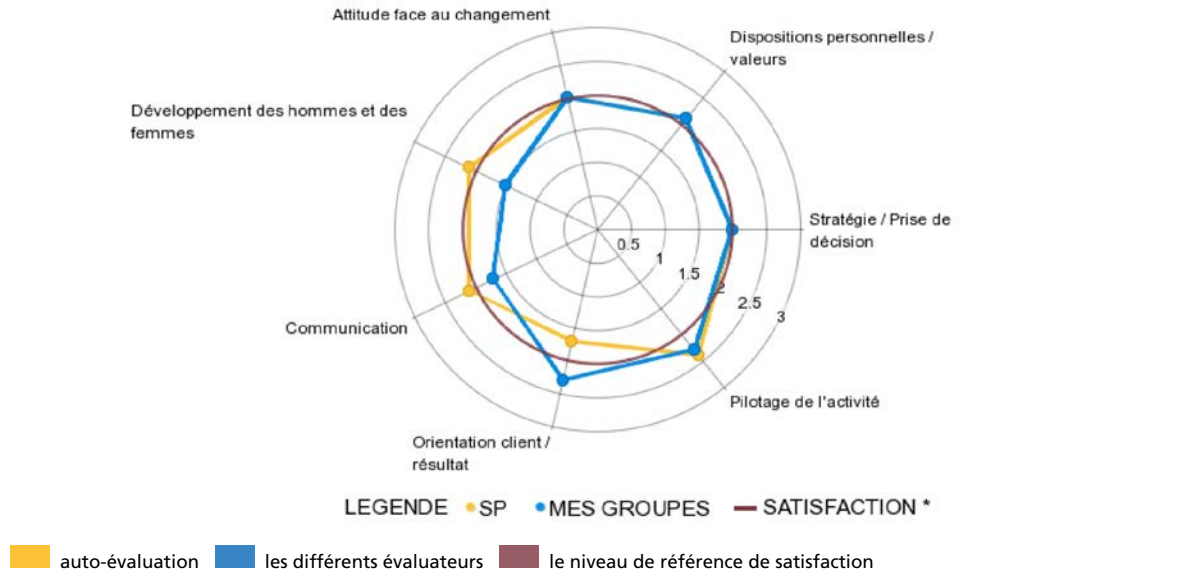
Profil macro des compétences des cadres dirigeants de l'État
- à contextualiser et utilisable pour l'élaboration d'un questionnaire d'évaluation à 180° ou à 360° -

Profil des compétences managériales des cadres dirigeants de l'Etat

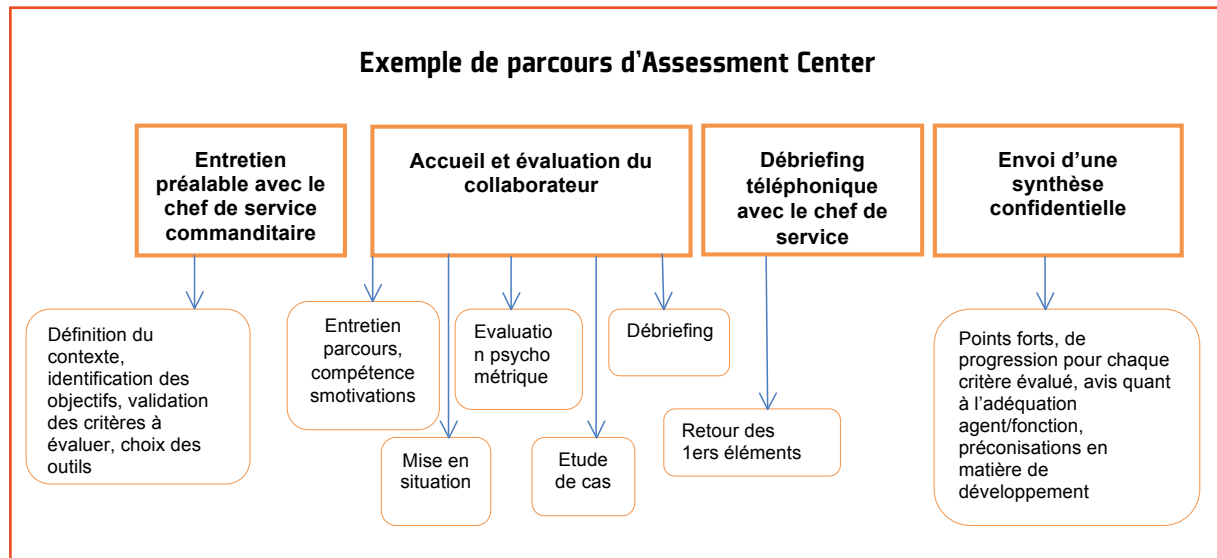
15 Critères	Définitions associées
I. Compétences liées à l'ACTION	
Capacité à décider en situation complexe	Prise de décisions réfléchies et appropriées aux circonstances, dans les délais requis.
Implication personnelle et engagement	Goût de l'action, degré d'investissement et de conviction, volonté, sens des responsabilités.
Adaptabilité	Faculté d'adaptation dans tous les domaines, sens du concret et pragmatisme dans l'action quotidienne. Prise d'actions correctives quand les objectifs ne sont pas atteints. Réactivité, gestion de l'imprévu, des obstacles, de l'urgence et des simultanités.
Contrôle de soi et exemplarité comportementale	Sérénité, maîtrise de soi, contrôle des émotions et des impulsions en situation de pression. Capacité à conserver ses moyens dans la durée.
II. Compétences liées à la RELATION	
Force de conviction (Leadership)	Rayonnement, ascendant. Fait adhérer à ses idées, fédère ses équipes et donne du sens à l'action.
Capacité à conduire le changement	Réussit à mobiliser autour d'un projet et à impulser une dynamique. Maîtrise le processus de transformation. Assure la concertation et le dialogue social.
Écoute	Fait preuve d'écoute active. Considère les idées des autres sans a priori, tout en gardant un certain recul.
Capacité à développer les compétences et à déléguer	Fait progresser ses équipes, tant sur le plan individuel que collectif. Valorise les compétences de ses collaborateurs et optimise le fonctionnement de son service en leur confiant des responsabilités.
Capacité à communiquer	Aisance relationnelle. Expression efficace et claire, adaptée à ses interlocuteurs. Souci du partage de l'information.
Capacité à coopérer avec l'environnement	Aisance dans les relations de travail et de partenariat. Aptitude à constituer et à entretenir des réseaux de travail, à négocier et à agir en collaboration.
Capacité à conseiller	A partir d'une analyse objective, apporte son expertise et sa force de proposition pour faciliter les prises de décisions.
III. Compétences liées à l'INTELLIGENCE DES SITUATIONS	
Sens de l'intérêt général	Fait preuve d'exemplarité dans son comportement, d'impartialité et du sens de l'intérêt public. Respecte les règles déontologiques. Communique ces valeurs à ses collaborateurs, en encourageant leur mise en oeuvre.
Capacité à développer une vision stratégique et à anticiper	Par sa compréhension des enjeux dans une approche globale, démontre sa capacité à projeter son action dans le long terme ainsi que son sens de l'anticipation.
Ouverture d'esprit et capacité à se remettre en question	Fait preuve de curiosité d'esprit et de diversité de ses centres d'intérêts. Saisit les opportunités pour développer son potentiel. Accepte de remettre en cause ses pratiques pour progresser.
Imagination et goût pour l'innovation	Apporte des idées innovantes et fait preuve de créativité pour atteindre l'objectif ou améliorer les systèmes ou les processus existants.

Exemple de graphe radar

Le « radar » affiche toutes les compétences, objet du questionnaire, et les notes associées obtenues. Cette représentation graphique met en évidence les écarts entre les résultats de l'auto-évaluation et ceux des différents évaluateurs.



Exemple de parcours d'Assessment Center



**Le conseil en
mobilité-carrière et
l'accompagnement
personnalisé des
agents dans les
services de l'État**

Ce document s'adresse à l'ensemble des acteurs impliqués dans la gestion des ressources humaines des services de l'État et de ses établissements, responsables RH, managers et plus particulièrement les conseillers mobilité-carrière.

Il présente le cadre de référence, en termes de principes, de méthodes, d'acteurs et d'outils, applicable, d'une part, en matière de conseil aux agents dans la construction de leur parcours professionnel et d'accompagnement de leur réorientation, d'autre part en matière d'appui RRH aux services.

Ce guide a pour objectif de soutenir les initiatives des ministères en leur fournissant une « boîte à outils » et des repères, dans le respect de leurs orientations RH.

Ce document a été élaboré en 2015 par l'équipe-projet composée de Dominique PARDOUX et Martine LEPRAT, Bureau de la modernisation des politiques de RH et de l'animation interministérielle et territoriale, sous la direction de Caroline KRYKWINSKI, sous-directrice de l'animation interministérielle des politiques de RH à la DGAFP, avec les contributions de :

Sophie BALADI, PFRH, *Pays-de-la-Loire*
Karine BOUGARD-CERFONTAINE, Vincent
TERRENOIR, *ministère de l'Intérieur*
Véronique FERRERO et Fabienne GARRIGA,
ministère de la Justice
Laurent GIESE, PFRH *Alsace*
Loïc GOFFE, *Conseil d'État*
Jean HIEBEL, PFRH *Centre*

Florence JOUSSET, *rectorat de Versailles*
Corine LA MARRA, Véronique MARTELOT,
PFRH Ile de France
Myriam NETTIER, *ministère de la Défense*
Martine SALINIER, *Cour des comptes*
Marie-Laure COULON, Olivier MARY, Tomir MAZANEK,
Dominique MOUSSOUNI, Cyrille PAJOT, Flora SEGUIN
et Patricia VIEIRA-FERREIRA, *DGAFP*

RAPPORT ANNUEL

La collection Rapport Annuel rassemble les rapports publiés par la DGAFP. Le *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique* présente, dans la partie « Politiques et pratiques de ressources humaines », les grands axes de gestion des ressources humaines et, dans la partie statistiques « Faits et chiffres », un bilan social de la fonction publique. Cette collection propose également le *Rapport annuel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique*, dont la première édition est parue en 2014. En sont issues des brochures telles que « Chiffres-clés » et « Tableau de synthèse ».

OUTILS DE LA GRH

Destinée en priorité aux gestionnaires des ressources humaines, cette collection regroupe de nombreux outils d'aide au pilotage utilisés au quotidien par les services RH. Le Répertoire interministériel des métiers de l'État (Rime), le Dictionnaire des compétences, des guides ponctuels, le kit « Démarches, outils et acteurs de la mobilité » à titre d'exemples, en font ainsi partie.

REPÈRES DGAFP

Cette collection regroupe tous les documents, à usage interne ou externe, qui présentent et visent à faire connaître la DGAFP et ses missions.

LES ESSENTIELS

Cette collection -destinée à un large public -rassemble sous forme de fiches ou de livrets pédagogiques, les informations concernant le recrutement, les concours, les carrières, la formation et, au sens large, tous les aspects du parcours professionnel des agents de la fonction publique.

STATISTIQUES ET RECHERCHE SUR LA FP

Cette collection est déclinée en quatre sous-collections, destinées aux décideurs, gestionnaires, statisticiens et chercheurs : « Stats rapides » présente des indicateurs et premiers résultats ; « Point Stat » livre une analyse synthétique des résultats d'enquêtes et d'études statistiques en quelques pages ; « Documents et méthodes » propose des points d'étape sur des travaux de recherche et de méthodologie ; « Études, recherche et débats » présente des analyses approfondies, aussi bien quantitatives que qualitatives.

POLITIQUES D'EMPLOI PUBLIC

Les publications regroupées au sein de cette collection traitent tous les thèmes rattachés à la gestion prévisionnelle des ressources humaines, de la gestion des connaissances à celles des compétences. Elle propose également les protocoles d'accord issus des négociations avec les organisations syndicales représentatives de la fonction publique.